العنوان:	استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية فى ضوء نماذج المنظمة المتعلمة : دراسة حالة
المصدر:	دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية
المؤلف الرئيسي:	عبد االله، ولاء محمود
مؤلفين آخرين:	أبو راضى، سحر محمد(م. مشارك)
المجلد/العدد:	ع56
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2014
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	327 - 388
رقم MD:	700120
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	التربية، المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمى، التعليم الإستراتيجى
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/700120

استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة (دراسة حالة)

د/ ولاء محمود عبد الله
د/سحر محمد أبو راضى

- **مستخلص البحث**:

هدفت الدراسة الى التعرف على الاطار النظري والفكرى للمنظمة المتعلمة وإمكانية الاستفادة منها في تطويركليات التربية،والكشف عن واقع كلية التربية ببنها في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،ومحاولة وضع استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء متطلبات بناء المنظمة المتعلمة. ولتحقيق هذا استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة،وكانت من أهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة أن كلية التربية لا تشجع العمل الفرقى والجماعي باعتباره من مصادر التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما لا تبذل الكلية جهودا كبيرة فى وضع أفكار داعمة لعمليات التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم وفق رؤية مشتركة ومتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادة الإدارية ، تحتاج كلية التربية إلى وضع مجموعة من السياسات والبرامج المواكبة للمستجدات فى مجال نظريات التعليم والتعلم، لا يوجد بكلية التربية نظام لقياس فجوات الأداء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس يتم الاستفادة منها فى التطوير،تحتاج كلية التربية إلى مزيد من التحسين المستمر لكافة العمليات التى تتم بداخلها لضمان تحقيق أفضل للنتائج، لا تربط كلية التربية بين الموارد البشرية التى تمتلكها والأصول المادية بطريقة فعالة حتى تنجح فى تحقيق أهدافها التنظيمية.

A proposed Strategy For The Development Of Educational Colleges In The Light Of The Learning Organization Models "Case Study"

<u>*Abstract:*</u>

The study aimed to identify the theoretical and intellectual framework of the learning Organization and the possibility of using it to develop the educational colleges. Also disclose the reality of the educational College at Banha university in the light of the learning organization models from the perspective of faculty members. And try to put a proposed strategy for the development of educational colleges in the light of the requirements of learning organization. And To achieve these goals the study used the descriptive approach and the case study, and reached the following results:The educational College does not encourage teamwork. The educational college is not doing great efforts in the development of supportive ideas for operational development of teaching and learning with a common and mutual vision between faculty members and the administrative leadership.The educational College needs to develop a set of policies and programs to keep up-to-date with the field of theories of teaching and learning. The educational College needs further continuous improvements of all its processes that take place inside to ensure best results.The educational college doesn't connect between its human resources and physical assets in effective way.

- **المقدمة**:

يحتل التعليم الدعامة الأساسية لبناء الفرد وبناء الأمة، واصلاحها وتطويرها فهو الطريق لتنمية الانسان وبناء شخصيته المتكاملة، والمحافظة على تراثنا، والقدرة على مواكبة ثورة المعلومات والاتصالات، والدخول في عالم التكنولوجيا المتقدمة، الأمر الذي يتطلب إعداد مواطن يجمع بين الأصالة والمعاصرة، والقدرة على التفكير الابداعى والتفكير النقدي والاختيار السليم، والتعامل بوعي مع المتغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر. فإصلاح التعليم وتطويره يمثل قوة ضاغطة على غالبية الدول والنظم، وهو إصلاح يمارس داخل حركة عامة للإصلاح في مجتمعاتها ،إما للحفاظ على مستوى التقدم في الدول المتقدمة، أوللحاق بركب مسيرة التقدم نتيجة ضغوط أو تطلعات الدول النامية من أجل تضييق الفجوة التعليمية والتنموية بينها وبين الدول المتقدمة وذلك لكون التعليم منظومة فرعية من منظومات المجتمع.

وتعد كليات التربية إحدى مؤسسات المجتمع التي تقع عليها مسئولية أساسية في عملية إصلاح التعليم، باعتبارها المسئولة عن إعداد المعلمين المؤهلين علميًا وثقافيًا للتدريس في مراحل التعليم المختلفة، وتبنى أفضل الطرق وأحدثها في إعداد المعلم، والاستفادة من تخطيط المناهج والتقنيات التربوية الحديثة، والربط بين مناهج إعداد المعلم، وفلسفة وأهداف مناهج التعليم العام وبناء شخصية الطلاب، وتهيئة المجالات العلمية ,، الأنشطة الطلابية المتنوعة، ومتابعة الخريجين لتزويدهم بالجديد في مجال تخصصهم، والإسهام في برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة للعاملين بحقل التعليم، وكذلك إعداد الكوادر التي تسهم في تقدم المجتمع (١)، حيث تنطلق فلسفة كلية التربية من إيمان القائمين عليها والعاملين بها من أن العملية التربوية عملية حيوية مستمرة باستمرار الإنسان وإنها لا تنفصل عن التغيرات العالمية المتسارعة،ولا عن السياق الإجتماعى والثقافى والسياسى للمجتمع،فكلية التربية تسعى إلى بناء الإنسان الفاعل المشارك،الذى يمتلك القدرات والمهارات المطلوبة في عصر المعرفة، كما تؤكد فلسفة كلية التربية على جوهرية التغير، وأهمية التحول في تكوين العقل، وفي بناء قيم واتجاهات جديدة لدى الطالب المعلم، وتطوير مختلف الامكانيات التربوية، وتفعيل الطاقات الايجابية في مختلف مستويات العمل التربوي، وتأكيد البعد الإنساني في التعامل مع الطلاب. (٢)

ومن ثم تتمثل رؤية ورسالة كلية التربية جامعة بنها في إعداد المعلمين وتنميتهم مهنيًا، وإلى إجراء البحوث العلمية التي تنعكس نتائجها على تطوير النظام التعليمي والسياسات التعليمية والمناهج وأساليب تعليم الكبار، كما تحاول أن تستخدم من الأساليب والتقنيات التعليمية وأساليب التقويم ما يساعد على تطوير مختلف صور التفكير لدى الطلاب (الناقد، العلمي، الإبداعي...) وأيضًا ما يساعدهم على التعامل مع مجتمعات تعلم متقدمة ترتبط بالتكنولوجيا .(٣)

- **ومن خلال تلك الرؤية تحاول الكلية تحقيق الأهداف التالية**:

- إعداد حملة الثانوية العامة وما يعادلها وخريجي المعاهد والكليات الجامعية المختلفة لمهنة التعليم، والعمل على تكامل شخصية الطالب وتنمية التفكير الإبداعي لديه.

- رفع المستوى المهني والعلمي والتربوي للعاملين في ميدان التربية والتعليم وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة.
- إعداد المتخصصين والقادة في مختلف المجالات التربوية.
- توفير الكوادر الجديدة من أعضاء هيئة التدريس، القادرة على متابعة الحركة العلمية والعالمية ومتابعة تحقيق رسالة كلية التربية.
- إجراء البحوث والدراسات في مجالات التخصصات المختلفة بالكلية وتقديم المشورة الفنية فيها وفي مشكلات التربية والتعليم ونشر نتائج البحوث، والدراسات العلمية والتربوية.
- الإسهام في تطوير الفكر التربوي ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة وتطبيقاتها في حل مشكلات البيئة والمجتمع.
- عقد وتنظيم الندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية في شتى فروع المعرفة.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والعالمية في شتى فروع المعرفة.
- تقديم الاستشارات العلمية والفنية والتربوية والنفسية للهيئات والأفراد.
- تبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات التعليمية والثقافية المصرية والعربية والدولية والتعاون معها في معالجة القضايا التربوية المشتركة.
- حل المشكلات التربوية التعليمية فى البيئة المحلية وفي المجتمع بوجه عام وكذلك في تطوير العمل التربوي فيها.
- عقد الاتفاقات العلمية والثقافية مع مختلف بلدان العالم.
- تلبية احتياجات المجتمع لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة عن طريق منح درجات البكالوريوس والليسانس ودبلومات الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه. (٤)

وعلى الرغم من هذه المكانة الهامة والأهداف الشاملة، وكذلك المتغيرات والتحديات المجتمعية المتعددة التي تواجه كلية التربية، إلا أن واقع كلية التربية بوجه عام وكلية التربية ببنها بوجه خاص يشوبه الكثير من أوجه القصور والضعف التي تحول دون تحقيقها لرؤيتها ورسالتها وأهدافها على أكمل وجه ممكن وبالشكل المتوقع والمأمول منها، وهذا ما أكدته كثير من الدراسات السابقة.

ويتضح ذلك من دراسة "محمد علي نصر ٢٠٠٥"(٥)، والتي أكدت على قصور كليات التربية عن تحقيق الأهداف المنوطة بها وأهمها تنمية التفكير العلمي لدى الطالب المعلم نتيجة لقصور الكلية عن تنمية المراتب العليا للتفكير مثل الفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والتقويم، بالإضافة إلى إكساب التفكير الإبداعي والتفكير الناقد، واهتمام كليات التربية بإكساب المعارف النظرية على حساب الأداء العملي والتطبيقي لتلك المعارف، فضلا عن قصور كليات التربية عن تطوير الأداء بها، وعن مواكبة تحولات العصر الإيجابية

وعدم الاهتمام بتوجيه الطالب المعلم نحو التعلم الذاتي وإدراك أهمية نوعية المعرفة بدلا من كم المعرفة والقدرة على التواصل والاتصال بالآخرين.

وهذا يعني قصور كليات التربية عن تطوير منظومة التعليم فيها تطويرًا شاملا متكاملا، والتعرف على احتياجات سوق العمل والمجتمع المحيط.

كما توصلت دراسة "حسن بشير محمود ٢٠٠٥"(٦)، إلى غياب الدور المؤسسي لغالبية كليات التربية في عمليات إصلاح التعليم قبل الجامعي وتطويره، وتدني الدور الذي تقوم به غالبية كليات التربية ومحدوديته على المستوى الإقليمي في تحسين مستوى الأداء للوحدات التعليمية المختلفة (المديريات التعليمية، الإدارة التعليمية، المدرسة) في المحافظات المختلفة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود رؤية واضحة لدى غالبية المسئولين بالكليات عن هذا الدور وكيفية تفعيله، ومحدودية صلاحياتها في التعامل المباشر وإبرام اتفاقات مؤسسية للقيام بمشروعات وأنشطة مشتركة مع الوزارة والأجهزة التابعة لها، وضرورة أن يكون هذا التعامل من خلال الجامعات.

في حين تشير دراسة "رشدي طعيمة ٢٠٠٥"(٧)، إلى أن ثمة فجوة قائمة بين الأطر النظرية التي تقدم للطلاب في كليات التربية وبين الممارسة الفعلية للتدريس أي بين ما يدور في كليات التربية وما يدور في مدارس التعليم العام، ومثل هذا يقوض بكل تأكيد الافتراض الذي تقوم عليه برامج إعداد المعلمين في كليات التربية، ومؤداه أن ما تحتويه هذه البرامج كفيل بإعداد معلم قادر على ممارسة التدريس، فضلا عن انخفاض المستوى الثقافي العام لدى كثير من الخريجين وضعف القدرات التحليلية والابتكارية لدى الكثيرين منهم وضعف الكفاءة التقنية.

ويؤكد هذا الواقع دراسة "سيف الإسلام مطر ٢٠٠٥"(٨)، مشيره إلى أن دور كليات التربية مهمش، وإذا لجأ إليها المسئولون فإن الأمر لا يعدو أن يكون مجرد تجميع آراء حول قرار معين أو سياسة تبناها النظام، وهو محاولة لإضفاء شرعية على هذا القرار، أو تلك السياسة كما أنه مجرد مجهودات فردية لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس أقرب إلى مواقع القرار مسافة، وسهولة في الاتصال ومجاراة للوضع الراهن، وانصياعا بحكم المركزية التي يعاني منها النظام التعليمي.

الأمر الذي جعل محاولات تطوير واقع كليات التربية محاولات شكلية دون جدوى حقيقة تؤثر بشكل فعلي في جوانب وعناصر المنظمة ككل.

يضاف إلى هذا معوقات أخرى تحول دون تحقيق مستوى الجودة والإصلاح والتطوير داخلها، وتتمثل هذه المعوقات في:

- نمطية المقررات الدراسية واستخدام أعضاء هيئة التدريس لطرق تدريس تقليدية كما أنها قد حصرت تداول المعرفة والخبرات التعليمية بين عضو هيئة التدريس والطلاب، ويرجع ذلك إلى ضعف القدرة على تحديد التوجه الإستراتيجي لإدارة المعرفة، ومدى تقدمها، وصعوبة دمج المعرفة في سياسات واستراتيجيات الجامعة، ونقص الفهم الكامل بإدارة المعرفة وفوائدها لدى

العاملين فضلاً عن نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية وغياب التعاون بين كليات التربية على المستوى المحلي والدولي، والانفصال الواضح بين كليات التربية ومؤسسات المجتمع.(٩)

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة "عبد العزيز داود ٢٠٠٨"(١٠) مؤكدة على جمود الخطط الدراسية المقررة والمناهج وضعف ملاحقتها لمعطيات العصر والقصور في نظم إعداد أعضاء هيئة التدريس وتقويمهم بما يكفل تنمية قدراتهم، فضلاً عن الانفصال بين كليات التربية ومتطلبات التنمية في المجتمع.

كما تؤكد دراسة "صفاء أحمد شحات ٢٠٠٨"(١١)، على ضعف الرؤية لدى المسئولين في كليات التربية عن ضرورة التقويم الذاتي لأداء أعضاء هيئة التدريس بها وأهمية هذا الدور وكيفية تفعيله، وكذلك ضعف الصلة بين كليات التربية والهيئات المعينة بالتعليم وتطويره.

كما توصلت دراسة "دعاء محمود جوهر ٢٠٠٨"(١٢)، إلى غياب صور التعاون العلمي بين الكليات بعضها مع بعض، وبل بين الأقسام العلمية داخل الكلية الواحدة، وضعف ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية،وعدم اهتمام جهات التنفيذ بما يجرية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من تجارب وبحوث.

ويضاف إلى ذلك ندرة وجود مراكز تدريب للمرشد الاكاديمي على مستوى كليات التربية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يعوق أية محاولة لممارسة عمليات إدارة المعرفة، بدءًا من اكتساب المعرفة ثم تبادلها وإثرائها(١٣).

وإذا كان هذا هو واقع كليات التربية وحالها، فإن الامر لا يختلف كثيرًا في كلية التربية ببنها، وهذا ما أكدته كثيرًا من الدراسات السابقة.

فقد أكدت دراسة "سحر محمد أبو راضي ٢٠٠٦"(١٤)، على أن هناك حلقة مفقودة بين كلية التربية ومشكلات مجتمعها، سواء كان ذلك راجعا إلى التقصير من جانب الكلية في إيصال ما تريد إلى المجتمع، أم كان التقصير من جانب أفراد المجتمع في تقبل هذه الخدمات، ولكن الحقيقة القائمة والواضحة هي عدم الفاعلية في خدمة المجتمع، ويرجع ذلك إلى افتقار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمجتمع المحلي.

كما أكدت دراسة "هناء محمد محمدي ٢٠٠٨"(١٥)على نقص استقلال عضو هيئة التدريس بأوجهه الثلاثة الاكاديمي والإداري والمالي، وعدم وجود الإمكانات المناسبة للبحث العلمي، فضلا عن الروتين وبيروقراطية الإدارة.

وبهذا الصدد توصلت دراسة "إلهام محمود مرسي ٢٠٠٩"(١٦)، إلى انخفاض الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها-كلية التربية- ويرجع ذلك إلى ضعف الاتصالات العلمية بأنواعها المختلفة لأعضاء هيئة التدريس سواء كان ذلك داخل الجامعة أم خارجها، فضلا عن انخفاض عدد الذين حصلوا على براءات اختراع في التخصص والذين حصلوا على جوائز بحثية أو

تقديرية أو تشجيعية، ويرجع ذلك إلى غياب المناخ العلمي اللازم لنمو البحث والباحثين والمتمثل في:

- غياب المناقشات الحرة بين الزملاء.
- ضعف الاتصال والترابط بين الزملاء وقلة التعاون فيما بينهما.
- ضعف فرص القيام بعمل أبحاث مشتركة تدعم فكرة العمل كفريق.
- تقييد حرية الرأى ومعاداه الرأى الأخر

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة "رضا إبراهيم السيد سالم ٢٠٠٩"(١٧)، مؤكدة على قلة الاهتمام بالتعلم الذاتي، وضعف توظيف نظريات التعلم والدراسات التربوية، وافتقاد البرنامج لمعيار أساسي هو التخطيط السليم للخبرات التعليمية للمنهج، وغياب الجانب التطبيقي في أغلب الاحيان وعدم الاهتمام الكافي بالمستحدثات التكنولوجية في التدريس، والتركيز على اكساب المعلومات أكثر من توظيفها.

فضلاً عن غياب التخطيط الاستراتيجي المتكامل على مستوى الكلية، وضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الكلية، بالإضافة إلى قلة البرامج الخاصة بالتقييم الذاتي للأداء داخل وحدات الكلية.

ويضاف إلى ذلك قلة الحوار والمناقشة في كثير من المواد الدراسية، لذا يقل دور الكلية في تنمية التفكير العلمي لدى الطلبة، وضعف تدريبهم على حل المشكلات التي تواجههم في المستقبل، وضعف تنمية مهارات التعلم الذاتي، وجمود الأهداف وعدم النظر فيها بصفة مستمرة في ضوء تطور المعرفة، وضعف مسايرة البرامج للاحتياجات المجتمعية، وغياب التخطيط والتنظيم الجيد للدراسات العليا.

فضلاً عن تراخي بعض الأقسام العلمية عن القيام ببعض مهام رسالتها التعليمية والبحثية والخدمية المتمثلة في عقد المؤتمرات العلمية بصورة جادة علمياً وتنظيمياً، وما ينتج عن ذلك من ضعف إنتاج المعرفة التربوية وتوليدها.

كما أكدت دراسة "فاطمة أحمد زكي ٢٠١٣"(١٨)، على ضعف الموارد التمويلية الذاتية وقلة الاعتمادات المالية المخصصة للبحث العلمي، قلة الوعي بعملية تسويق التعليم بشكل يحقق عائد على العملية التعليمية وعلى الجامعة، غياب التوظيف السليم لاحتياجات و متطلبات سوق العمل، وضآلة الكفاءات القادرة على تحقيق عائد على الاستثمار، وضعف ثقافة التطوير والتحديث للبحث عن موارد مالية جديدة للجامعة، وغياب مجالات خدمة المجتمع، وضعف ثقافة إدارة الخدمات الطلابية، وغياب رؤية ومنهجية التعلم من أجل التعلم في جميع المستويات، الاعتماد على منتج التحصيل الدراسي في أدنى مستوياته باعتباره المنتج الذي يلقي التقدير من الأخرين، وغياب الاهتمام بالإرشاد الأكاديمي.

ويضاف إلى ذلك غياب روح العمل الجماعي، جمود بعض القرارات المنظمة للعمل وثبات استراتيجيات التقييم سواء للإدارة أو العاملين بها، وغياب ثقافة التدريب والتطوير بدرجة كبيرة لدى معظم أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة "سحر حسني أحمد ٢٠١٣"(١٩)، موضحة أن جامعة بنها ومنها كلية التربية تعاني من تأخر في صياغة الخطة الاستراتيجية مما أدى إلى التأخر في بدء خطط التطوير، فضلا عن ضعف قنوات الاتصال والتفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وضعف قنوات توفير المعلومات، ومحدودية التعاون بين الجامعة والمجتمع المحلي.

وانطلاقاً من الوضع الحالي لكليات التربية بصفة عامة وكلية التربية ببنها بصفة خاصة، وحالة التحول التي يعيشها العالم بصفة عامة، والمجتمع المصري بصفة خاصة، من حيث التحولات الكبرى في السياسات الاقتصادية والثقافية والتعليمية، فإن تطوير كليات التربية -كلية التربية ببنها-لم يعد مجرد اختيار، وإنما أصبح قضية مُلحة، تفرضها متغيرات الحاضر والمستقبل وأزمة الواقع الحالي، ومتطلبات التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة.

الأمر الذى جعل المنظمات تسعى جاهدة لإحداث التغيرات اللازمة للتكيف مع التطورات العميقة التي تفرزها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأصبح لزاما على كلية التربية لكي تزيد من مقدرتها التنافسية العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واتجاهاتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها وتبني مفاهيم إدارية جديدة تساعدها على التكيف مع هذه المتغيرات، وحتى تستطيع أن تقلل الفجوة بين ما هي عليه الآن وما يجب أن تكون عليه.

ومن تلك المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) الذي بدأ في ميادين الأعمال والصناعة ثم بدأ يمتد إلى المنظمات التربوية وأصبح ينتظر منها أن تكون طوق النجاة المأمول لإصلاح التعليم والوصول إلى المجتمع المتعلم من خلال إحداث التطوير المهني والتعلم المستمر لدى جميع الأفراد داخل المنظمة، لذا وجب على كليات التربية باعتبارها عامل من عوامل التغيير داخل المجتمع أن تتحرك لتصبح منظمة متعلمة(٢٠).

فكليات التربية تواجه تحديات داخلية وخارجية هائلة، تتمثل في الضغوط التي يمارسها المتعاملون الرئيسيون معها وأهمهم الطلبة، وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة، وكذلك ضغوط القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الهائلة مما يفرض عليها أن تصبح منظمات متعلمة، وتتبنى فلسفة التعلم المستمر أو التعلم مدى الحياة.

فمنظمات التعلم ليست مجرد أسلوب للإدارة المعاصرة وإتجاه للإدارة الأكثر حداثه وإنما هى بيئة عمل مفتوحة للفكر الخلاق وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة سيمهد الطريق نحو إيجاد حلول للمشاكل المستمرة والمتعلقة بالعمل والتي توجد عند كل منظمة وذلك من خلال الاستفادة من قاعدة المعرفة مما يعطي القدرة على التفكير النقدي الخلاق والقدرة على توصيل الأفكار والمفاهيم والقدرة على التعاون ومشاركة الآخرين. (٢١)

وتعد منظمة التعلم نموذجًا تنظيميًا مبنيًا على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل وخلق

رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، كماتمتاز المنظمة المتعلمة بخصائص منها شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملا لصالحهم ولصالح المجتمع وشعور كل فرد فيها بأنه معنى بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية. (٢٢)

وتؤكد دراسة "عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة ٢٠١١"(٢٣)، أن عملية التعلم خطوة رئيسة في عملية الإبداع والقادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على إنتاج مستوى معقول من الإبداع والتميز وذلك من خلال استراتيجية مختلفة لإدارة العملية الإبداعية في المنظمة المتعلمة مثل:

اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسة في المنظمة المتعلمة، وإنه لا يقتصر على فرد دون آخر وإنما للجميع القدرة على الإبداع،والمنظمة المتعلمة هي حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع بحيث يصبح جزءاً من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر، وينعكس على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها وبذلك تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تتبنها لتصبح منظمة تسعى للريادة.

وقد أشارت دراسة "أحمد غنيمي مهناوي ٢٠١٣" (٢٤)، أن المنظمة المتعلمة تشجع أعضاءهاعلى صقل مهارتهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم سواء كانت سلبية أوإيجابية وهي تثمن مهارات وقيم الجميع، فكل الآراء تعمل على قدم المساواة وباحترام مما يحفز على مزيد من الإسهام والتفكير الحر وإيجاد حلول جديدة للمشكلات وتحقيق الرضا الوظيفي وفي المنظمة المتعلمة يتعلم العاملون مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، كما توفر مخزون من المعرفة والخبرة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة.

وترى دراسة "(جاكسون وشيلر ، ٢٠٠١) (Jakson and Schuler 2001) (٢٥)، أن المقياس الحقيقي للمنظمة المتعلمة هو قدرتها على ترجمة المعرفة إلى طرق جديدة في ممارسة الأعمال، من خلال الجمع بين القدرة على إدارة المعرفة مع القدرة على التغيير بشكل مستمر لتحسين فاعليتها، فالمعرفة ضرورية للتعلم ولكن تحتاج المنظمات أيضًا إلى القدرة على وضع المعرفة موضع التطبيق في الأعمال، فالمواد المعرفية وقدرات التعلم تعد من الطرق الرئيسة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

كما توصلت دراسة (ريس، ٢٠٠٤) "(Reece 2004)(٢٦)، من خلال البحث النوعي لجامعتين حكوميتين في غرب استراليا إلى عشرة أبعاد رئيسة لتصبح الجامعات الاسترالية منظمات متعلمة وهي القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ودور المجتمع وإمكانية الوصول للجامعة والموارد والابتكار والإبداع وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والإنتشار العالمي.

فى حين أكدت دراسة "أسامة ماهر حسين ٢٠١٢"(٢٧)، على أن تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر

ثقافتها بين العاملين كمدخل هام من مداخل التطوير بالجامعات، ويجب أن توفر الجامعات فرص التعلم المستمر لجميع أفرادها ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع العمل البحثي في الجامعة، وربط الجامعة بالبيئة الخارجية من خلال القيام بعمليات مسح دورية للبيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ من تغيرات ودراسة تأثيرها على الجامعة.

- **قضيــة الدراســة**:

في ضوء التحليل السابق لواقع كليات التربية بوجه عام وكلية التربية ببنها بوجه خاص، وبيان أوجه الضعف فيها، وعرض مميزات المنظمة المتعلمة وخصائصها.

يمكن بلورة قضية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- **ما آليات تطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأسس الفكرية والفلسفية للمنظمة المتعلمة؟
- ما واقع كلية التربية ببنها فى ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة؟
- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير كلية التربية ببنها في ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة؟

- **أهــداف الدراســة**:

تحاول الدراسة الحالية تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل في:

- التعرف على الاطار النظري والفكرى للمنظمة المتعلمة وإمكانية الاستفادة منها في كليات التربية.
- الكشف عن واقع كلية التربية ببنها في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- محاولة وضع استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة.

- **أهميــة الدراســة**:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث تتناول كليات التربية باعتبارها مؤسسة تمتلك إمكانيات بينوية تمكنها من الاضطلاع بدورها في تنمية المجتمع بفاعلية، ويقع على عاتقها مسئولية إعداد المعلم، إلى جانب دورها الفاعل في إنتاج المعرفة، وتطبيقها من خلال القيام بوظائف التعليم الجامعي.

فضلاً عن أن الدراسة تسهم في تبصير القيادات والمسئولين عن كليات التربية، بإمكانية تطويرها باستخدام استراتيجية جديدة تتوفر فيها متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بخصائصها وفوائدها ونماذجها المتعددة.

- **منهج الدراسة وأدواتها**:

تقتضي طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي للتعرف على ماهية المنظمة المتعلمة من حيث مفهومها وأهدافها وخصائصها والنماذج المختلفة لها، وكذلك استخدام أسلوب دراسة الحالة، لدراسة واقع كلية التربية ببنها،

بهدف الدراسة المتعمقة للأوضاع الحالية، والتفاعلات البيئية، وذلك للوقوف على الوضع القائم للكلية، وخبراتها وإمكانياتها، وعلاقاتها بالبيئة المحيطة، وذلك لرسم صورة شاملة متكاملة عن الكلية ودورها في تحقيق أهداف المجتمع.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتين بعمل استبيان كأداة للتعرف على واقع كلية التربية ببنها في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

- **حدود الدراسة**:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

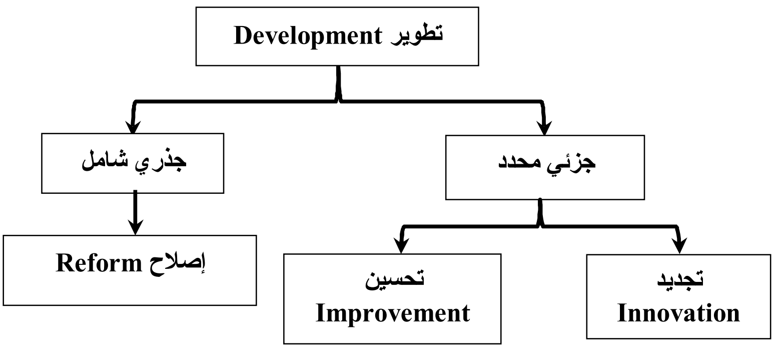
- حد موضوعى: تقتصر الدراسة على نموذج سينج باعتباره أصل النماذج المتعلمة والذى اشتقت منه باقى النماذج أبعادها.
- حد جغرافي: تقتصر الدراسة الحالية على كلية التربية ببنها كدراسة حالة.
- حد بشري: تقتصر الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- حد زمني: تتضمن زمن إجراء الدراسة.

- **مصطلحات الدراسة**:

- **التطوير** "Development":

يقصد بالتطوير في مجال التعليم "مجموعة التغييرات الإيجابية المحملة بالقيم التربوية والعلمية، والتي تحدث في نظام تعليمي معين بقصد زيادة فعاليته وتحقيق كفايته الإنتاجية، أو تحويل وضيعته ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي المنشود في ثقافة المجتمع الذي ينشأ فيه، وتغيير وجهته ليكون أكثر مواكبة لمعطيات التقدم الحضاري الموجود في العصر الذي ينتمي إليه".(٢٨)

بهذا فالتطوير عملية تفيد الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أو من وضع إلى وضع ويمكن التفرقة بين شكلين من أشكال التطوير أحدهما جزئي محدد بحيث يشمل جانباً من النظام أو جزئية معينة فيه ويسمى "تجديداً" والآخر قد يكون جذرياً بحيث يشمل أهداف النظام وبنيته وخططه ومناهجه ويسمى "اصلاحاً" ويوضح الشكل رقم (١) أشكال التطوير المختلفة. (٢٩)



معنى ذلك أن التطوير عملية مقصودة تستهدف إحداث تغيرات إيجابية في عنصر أو مجموعة من العناصر في النظام التعليمي.

ومن ثم، فتطوير كليات التربية يقصد به، الوصول بها إلى أفضل صورة ممكنة من خلال تطوير عناصر المنظومة التعليمية بها بدءًا بتطوير فلسفة وأهداف التعليم والتعلم بها، وسياسة القبول، والمحتوى الدراسي واستراتيجيات التدريس، وتكنولوجيا التعليم مع الاهتمام بالتعليم الالكتروني، والأنشطة والخدمات التربوية، وتقويم الأداء بمفهومه الشامل، في ضوء توفير عدد من المعايير والمستويات، المراد تحقيقها.

- **المنظمة المتعلمة Learning organization**:

تعرف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التى تضع الخطط التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة فى البيئة ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والجماعى والتطوير الذاتى وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية فى التعلم وتبادل المعرفة(٣٠).

ومن ثم فالمنظمة المتعلمة التى يسعى البحث إلى تحقيق صورتها هى تلك المنظمة التى تتوافر فيها أبعاد نموذج سينج.

- **الإستراتيجية The Strategic** :

تعرف الاستراتيجية بأنها إطار عمل للوصول إلى اتفاق حول الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وإعداد الخريطة الاستراتيجية التى تربط هذه الأهداف مع بعضها البعض باستخدام علاقات السبب والأثر كما أنها تحدد الأنشطة التنفيذية لها(٣١).

فالاستراتيجية لا تحدد نقط ما تنوى أن تفعله المؤسسة (الكلية)، ولكن أيضاً تقرر ما لا تفعله ومن ثم فهى توجه المؤسسة (الكلية) إلى أن يكون تركيزها على نواحى القوة بها كأساس للعمل وتجنيب الأنشطة غير الضرورية (٣٢).

- **خطوات الدراسة**:

تتم معالجة هذا الموضوع وفقًا للمحاور التالية:

- أولا: الاسس الفكرية والفلسفية للمنظمة المتعلمة.
- ثانيًا: واقع كلية التربية ببنها في ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة (الجزء الميداني).
- ثالثًا: استراتيجية مقترحة لتطوير كلية التربية ببنها في ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة.

- **أولاً: الأسس الفكرية والفلسفية للمنظمة المتعلمة**:

تشكل التطورات المتسارعة تحديًا كبيرا للمجتمعات في الوقت الحالي، فبعد الثورة التقنية والمعلوماتية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات أصبح اعتماد المنظمات على أساليب تنظيمية تقليدية يجعلها غير قادرة على تلبية متطلبات

العصر التي توجد به والتحرك قدمًا نحو التطور والنمو، فالمنظمات في حاجة إلى تغيير في كافة عناصر ومكونات المنظمة بهدف الوصول إلى رؤية توافقية جديدة لتلك المكونات حتى تستطيع مواكبة التغيرات والتحديات لتضمن بقائها واستمرارها،وقد ظهر الاهتمام بالمنظمة المتعلمة بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم(٣٣)، فمنظمات التعلم ليست مجرد اتجاه للإدارة فحسب وإنما هو بيئة عمل مفتوحة للفكر الخلاق، ومن ثم سيؤدي تبني مفهوم المنظمة المتعلمة إلى تمهيد الطريق نحو إيجاد حلول للمشكلات المستمرة والمتعلقة بالعمل والتي توجد فى كل منظمة، وذلك من خلال الاستفادة من قاعدة المعرفة مما يثري القدرة على التفكير النقدي الخلاق والقدرة على توصيل الأفكار والرؤى والمفاهيم.(٣٤)

فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة ومواجهة التحديات، لتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليًا وخارجيًا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة، حيث أن خلق المعرفة واقتنائها وتطبيقها من خلال التعلم المستمر يعتبر الحل الوحيد للبقاء والارتقاء. (٣٥)

- **مفهوم المنظمة المتعلمة**:

تعود جذور المنظمة المتعلمة إلى ما طرحه "سايمون" في كتابة السلوك الإداري "Simon: Administrative Behavior" الذي أصدره في عام ١٩٥٧، ثم بدأت تتضح ملامح هذه النظرية في منتصف الثمانينات كفلسفة تنظيمية حديثة، وتدل هذه الفلسفة على أن المصدر الهام لتحقيق الفاعلية في المنظمات في ظل هذا العصر، يكمن في كيفية التعامل مع متطلبات البيئة المتغيرة من خلال إدارة القدرات الذهنية والمعرفية لدى الافراد وترسيخ الاسس التى تسعى الى تنظيم الأفراد في المنظمة ونشر المعرفة والاستفادة منها. (٣٦)

ويجد المتتبع للأدبيات العلمية اختلافات واضحة بين رجال الفكر في دراسة المنظمة المتعلمة، فهناك صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق يرسم الإطار الهيكلي، والذي يحدد مجمل الأنظمة والعمليات والسلوكيات اللازمة لبنائها، ويرجع ذلك لسببين أساسين هما:

- يضم مفهوم المنظمة عددًا كبيرًا من المفاهيم والقضايا المتأصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والاحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم ، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة، ومن منظور مختلف، كلا بحسب المنطق الذي اعتمده كوسيلة بناءها.
- استخدم بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة (Knowing Organization) والمنظمات المفكرة (Thinking Organization). (٣٧)

وتمتد جذور المنظمة المتعلمة الى الدراسات التي أجراها Chris Argyris، والتي أهتمت بدراسة واختيار عملية التعلم بعمق على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمات، ولا حظ أن معظم الأفراد يعرفون التعلم تعريفا ضيقا جداً ويعتبرونه عملية حل المشكلات لذا يركزون على تصحيح الخطأ أو حل المشكلات في البيئة الداخلية فقط، ولكي تكون عملية التعلم عملية راسخة فأنه يجب دفع العاملين والمدراء للبحث في البيئة الخارجية.(٣٨)

ويعرف "بيتر سينج ١٩٩٠" المنظمات المتعلمة بأنها "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها من أجل تشكيل المستقبل التي ترغب في الوصول إليه، فهي منظمة تتنبأ بعملية التغيير وتستعد لها. (٣٩)

ومن ثم فهي على علاقة قوية بالمجتمع الخارجي وترصد ما يحدث به من تغيرات وتسعى لاكتساب القدرات والمهارات التي تمكنها من التعامل مع التحديات والمتغيرات المختلفة والتكيف مع متطلباتها.

ويشير "بيتر سينج" في كتابة البعد الخامس "The fifth Discipline" بأنها منظمة يتميز العاملون بها بقدرتهم المتواصلة والمستمرة على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتُشجع الأفكار الجديدة والمنفتحة، ويُطلق فيها العنان لتحقيق الأهداف الجماعية. (٤٠)

ويعرف "Gravin" المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة، وكذلك في تطوير سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتطورات التي تم اكتسابها. (٤١)

ويلاحظ من التعريفين السابقين أن المنظمة المتعلمة تقوم على خاصية هامة ألا وهي قدرة الأفراد داخل المنظمة على التكيف مع المستجدات وتطوير سلوكياتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها، كما تركز على المعرفة باعتبارها طريق هام لتطوير المنظمات والانطلاق الجاد نحو المستقبل.

كما عرفت المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تدعم تعلم موظفيها وتسمح لهم بالتعبير عن هذا التعلم وتحقيق الاستفادة منه لصالح المنظمة، وذلك من خلال إيجاد بيئة تنظيمية تشجع مشاركة الخبرات وتحمل المخاطر والحوار المفتوح. (٤٢)

ومن ثم تركز المنظمة المتعلمة على التعلم باعتباره عملية أساسية لإدارة التغيير داخل أي منظمة وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة المحيطة، كما تؤكد على التعليم الجماعي والتعاوني وأهمية تشارك الخبرات كعامل أساسي في الدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها بفاعلية.

وقد تخطئ المنظمات باعتبار التعلم الغاية النهائية للمنظمة المتعلمة، فالتعلم يولد معرفة جديدة ولكن المعرفة الجديدة وحدها غير كافية لإيجاد منظمة متعلمة، بل يجب تطبيق تلك المعارف لتحسين أداء المنظمة ونشاطاتها المختلفة. (٤٣)

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التى يعمل الجميع يشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم بشكل مستمر من أجل تحقيق النتائج التى يرغبونها، كما أنها تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير من أجل الارتقاء بالمنظمة وتحقيق مجموعة الأهداف والطموحات الجماعية التى تم تحديدها سلفا من قبل جميع الأفراد بالمنظمة.(٤٤)

كما تعرف أيضا على أنها تلك المنظمة التى تعمل باستمرار على تسهيل عمليات التعلم لجميع الأفراد بهاوتطوير نفسها من خلال خلق ثقافة تنظيمية قادرة على التفاعل بإيجابية مع التغيرات السريعة فى البيئة الخارجية،وتحدث عمليات التعليم بداخلها فى عدة مستويات سواء الفردى والجماعى أو المنظمة ككل ومن ثم فهى تدرك ابعاد العلاقات الشبكية داخل المنظمة من اجل التواصل والاتصال الفعال بين مختلف عناصرها لرفع مستوى الأداء بداخلها.(٤٥)

من خلال الطرح السابق لتعريفات المنظمة المتعلمة يتضح أن المنظمة المتعلمة تعتمد على التعلم والمعرفة كمقدمات أساسية لإحداث عمليات تطوير مستمرة بداخلها ، فالمنظمة المتعلمة تمتلك القدرة على خلق ونقل المعارف وتعديل سلوك أفرادها لتعكس المعارف الجديدة التى تعتبر عنصر هام لحسم قدرة المنظمات للتوجه نحو المستقبل بخطي متقدمة، فالمعرفة لا تصبح ذات قيمة داخل المنظمة إلا إذا تم نشرها بين العاملين واستطاعوا تشارك تلك المعرفة لخلق رؤية جديدة لمنظماتهم.

والجدير بالذكر هنا أن يتم توضيح الفرق بين التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة حيث يعرف التعلم التنظيمى على "أنه العملية التى تسعى من خلالها المنظمات إلى تحسين وتطوير قدراتها، وزيادة التفاعل مع البيئة المحيطة والتكيف مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب وخلق المعرفة وتوظيفها لأغراض التميز والتطور (٤٦).

كما يعرف على أنه أحد المداخل الأساسية التى تسهم فى جعل المؤسسة بمثابة منظمة تعلم وهو العملية التى يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة وإكسابهم المهارات التى تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التى تواجه المنظمة، وكيفية التفاعل معها وصولا إلى غاية أكبر، وهى تطوير الأداء للمؤسسة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية اعتمادا على فرق العمل، حيث يؤدى التعلم التنظيمى فى أحد جوانبه إلى تقويم سلوك العاملين ومعالجة مشكلاتهم وتعزيز العلاقات الإنسانية(٤٧).

ويتمثل التعلم التنظيمي في عمليات التعلم الفردي والجماعي داخل المنظمة، في حين أن مصطلح المنظمة المتعلمة يشير إلى المنظمة ككيان له هيكل وثقافه واستراتيجيات تنظيمية.(٤٨)

فالمنظمة المتعلمة مصممه بشكل هادف بحيث تستطيع من خلال هياكلها وثقافتها واستراتيجياتها المختلفة لتحسين وتعظيم إمكانات التعلم التنظيمي. (٤٩)

والتعلم التنظيمي هو الوسيلة والطريق الذي تسلكه المنظمة المتعلمة للتحول إلى منظمة متعلمة، وهو عملية مستمرة هدفها زيادة قدرة المنظمة على استثمار المعرفة والخبرات والتجارب الخاصة بها من أجل تحقيق أهدافها وحل المشكلات. (٥٠)

لذا تعتبر المنظمات المتعلمة الحاضن الذي يطبق عمليات التعلم التنظيمي كما أنها تؤسس ثقافة التعلم والتطور المستمر، فالتعلم التنظيمي نظام منهجي أما المنظمة المتعلمة تمثل بيئة العمل، ويتضح الفرق هنا في أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية يتم انشاؤها في قلب المنظمة من خلال الأفراد والجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، بينما المنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال المنظمات التي توسع قدراتها بشكل مستمر لخلق النتائج المرجوة من خلال التعلم كأداة استراتيجية هادفة للتحسين التنظيمي والفردي، كما تسهل عمليات التعلم أمام كافة الأعضاء داخل المنظمة من خلال تذليل الصعوبات والقضاء على أي عائق أمام نجاح عمليات التعلم والتطوير المستمر. (٥١)

ويستنتج مما سبق أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغييرات مقصودة بالمنظمة، وأن المنظمة المتعلمة هي الإطار التي يتم من خلاله التعلم التنظيمي والذي يعتبر العامل الأساسي في تطوير قدرة المنظمة وأعضائها في مواجهة المستقبل وخلق رؤية استشرافيه لما يجب أن تكون عليه المنظمة حتى تكون قادرة على مواجهة المستجدات الداخلية والخارجية.

حيث يركز التعلم التنظيمي على ثلاث تقنيات وهي تعظيم أثر التطوير المهني للأعضاء، وزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات المستمرة.(٥٢)

- **خصائص المنظمة المتعلمة**:

ومن العرض السابق لمفاهيم المنظمة المتعلمة يتضح أن هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، والتي تساعدها على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة في البيئة المحيطة، ومن ثم رفع قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وبلوغ أهدافها المنشودة وهي كالتالي:

- تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على التكيف والتوافق مع المتغيرات المتسارعة.
- لديها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
- هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية لأن المنظمة المتعلمة منفتحة بصفة مستمرة على العالم المحيط بها.
- هناك عملية مراجعة مستمرة للعمليات الأساسية داخل المنظمة.
- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي.
- تهتم المنظمة بتعلم أعضائها وتشجيعهم على التعلم المستمر.
- تشجع تبادل المعلومات وتشاركها بين الأعضاء داخل المنظمة لخلق قوة عمل أكثر قدرة على التنافس وتحقيق التميز.

- وجود رؤية مشتركة بين الأعضاء داخل المنظمة نحو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والقضايا المتعلقة بمستقبل المنظمة والعاملين بها.
- تمتلك المنظمة القدرة على ترجمة المعرفة إلى طرق جديدة في ممارسة الأعمال من خلال الجمع بين القدرة على إدارة المعرفة والقدرة على التغيير المستمر لتحسين فاعليتها. (٥٣)
- هناك تجسيد للمعرفة والتعلم في جميع الأنشطة والمهام الخاصة بالمنظمة.
- تهتم المنظمة بالحصول على المعلومات والتغذية الراجعة من البيئة الخارجية والداخلية للتعرف على رد فعل المجتمع الخارجي نحو المنظمة والبحث عن أفضل الممارسات ونقلها إليها لتجديد المعرفة بداخلها بشكل مستمر. (٥٤)
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة إلى داخل المنظمة لإثارة عمليات التطوير المستمر في جميع جوانب العمل بداخلها.(٥٥)
- تتصف البيئة الداخلية بالثقة والتعاون وتثمن التنوع وتدعم التفكير النقدي، وتشجع تحدي المسلمات القائمة التي قد تؤدي إلى عدم فاعلية العمل بالمنظمة.
- تسمح بالتجريب والاستفادة من الخبرات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة وتنظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصًا للتعلم والتطوير والارتقاء بالمهارات. (٥٦)

فالمنظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتلطباته وهى ترتكز على مجموعة من المبادئ والأسس التى تميزها عن المنظمة التقليدية (٥٧).

ومما سبق يتضح أن المنظمة المتعلمة تتبنى فلسفة مختلفة عن تلك السائدة في المنظمات التقليدية والتي يمكن تحديدها فيما يلي :

- أن الكل أهم من الجزء وأن الحدود الفاصلة بين الأجزاء قليلة.
- يوفر المناخ التنظيمي داخل المنظمة نوعًا من الاستقرار والأمن والطمأنينة.
- تقوم المنظمة المتعلمة على المساواة بين الأفراد والعدالة في تقييمهم.
- التعزيز الإيجابي للأفراد وخلق جواً من التعاون بين الأفراد.
- الصراحة والوضوح والشفافية في جميع جوانب العمل داخل المنظمة(٥٨).
- توفير فرص التعليم المستمر والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى والمشترك.
- قبول التغيير باعتباره حقيقة والسعى لتحقيق التميز فى جميع جوانب العمل.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها والاستجابة للتغيرات التى تحدث بها.
- وجود رؤية مشتركة بين جميع الأفراد داخل المنظمة ويسعون نحو تحقيق أهداف محددة.

جدول (١): مقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

خصائص المنظمة التقليدية	خصائص المنظمة المتعلمة
❖ تمتلك هيكل تنظيمي عمودي.	❖ تمتلك هيكل تنظيمي أفقي.
❖ تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة.	❖ تمتلك ثقافة متطورة مع البيئة.
❖ تقوم بالمهام وفقا للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد فى أكثر الأحيان.	❖ تقوم بالمهام وفقا لتفويض الأدوار وتمكين العاملين.
❖ تعتمد على استراتيجية تنافسية فى التعامل مع المنافسين.	❖ تعتمد على استراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين.
❖ تعتمد على النظم الرسمية لإنجاز الأعمال.	❖ تعتمد على أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال.
❖ تعتمد على أسلوب التدريب التقلديى والتعلم التلقينى لزيادة مهارة عامليها.	❖ تعتمد على أسلوب التحفيز لتشجيع عامليها على التعلم المنظمى لتحسين مستويات أدائهم لإنجاز المهام بتمييز وإبداع.
❖ تعتمد على وجهة النظر التى تركز على الفرد أكثر من الجماعة فى الإنتاج والتدريب وتقويم الأداء وتقديم الحوافز.	❖ تعتمد على وجهة النظر التى تركز على الجماعة فى التعلم المنظمى والإنتاج وتقويم الأداء وتقديم الحوافز.
❖ تعتمد على معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومى والصفات الشخصية عند تقويم أداء عامليها والتى غالبا لا تتعلق هذه المعايير بالإنجاز.	❖ تعتمد على المعايير الكمية والنوعية لتقويم إنجاز عامليها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعا لهذه المعايير التى لها علاقة مباشرة بالإيجاز.
❖ يعتمد على أسلوب المركزية فى أكثر الأحيان فى اتخاذ القرارات.	❖ يعتمد على أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة فى اتخاذ القرارات فى أكثر الأحيان.
❖ يعتمد على أسلوب التحفيز السلبى أكثر من اعتماد أسلوب التحفيز الإيجابى.	❖ يعتمد على أسلوب التحفيز الإيجابى أكثر من اعتمادها أسلوب التحفيز السلبى (العقوبات).
❖ نظام شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية.	❖ نظام مفتوح ومتكيف مع البيئة الخارجية.
❖ القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة.	❖ القدرة العالمية على التكيف مع البيئة.
❖ يعتمد على أساليب إنتاج غير متطورة.	❖ تعتمد على أساليب إنتاج متطورة.
❖ معاملتها مع العاملين لا يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة.	❖ تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره فى التطبيق العملى للوصول إلى نتائج أفضل.
❖ قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدام هذه الذاكرة لديها فى أكثر الأحيان.	❖ قدرتها عالية للإستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معتنى بها.
❖ تعتمد الأساليب التقليدية فى حل المشاكل التى تواجهها باستمرار والتى لا تعتمد أسلوب البحث العلمى.	❖ تعتمد أسلوب البحث العلمى فى حلها للمشاكل التى قد تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة.
❖ تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.	❖ تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.

الأمر الذى يؤكد النظر للصورة الكلية التي تكون عليها المنظمة أكثر أهمية من التفاصيل والحدود التي تفصل الأشياء عن بعضها البعض مما يسمح بحرية تدفق المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المنظمة وبالتالي ينعكس ذلك على تشارك المعرفة بين الأفراد واعتبارها عامل حاسم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمة، كما يتيح المناخ المستمر والآمن مجالا واسعًا للإبداع والابتكار مهما كانت النتائج المترتبة على الممارسات غير التقليدية، ومن ثم تقييم الأفراد وفق معايير الكفاءة والمهارة وما يقدمونه من أفكار تجديدية تسهم في تطوير المنظمة بشكل مستمر، كما أن التعزيز الإيجابي للأفكار الجديدة يفتح مجالا للمنافسة والتنافسية ومن ثم التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، أما النزاهة والشفافية فهي محور هام لرفع قيمة العمل داخل المنظمة حيث تسود المنظمات التقليدية العديد من السياسات التي تؤثر على مجريات

الأمور بداخلها حيث يتم إرضاء أصحاب المصالح والنفوذ وتصبح اهتمامات العاملين بالمنظمة تدور حول أفكار المدير وآرائه ويتم تجاهل أي آراء قد تصدر عن الأفراد بالمنظمة مهما كانت جودتها، وتتحدى المنظمة المتعلمة ذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في القرارات الخاصة بالمنظمة، وإتاحة الحرية لجميع الأفراد بالمنظمة لإبداء آرائهم وأفكارهم الخاصة دون أي قيود ومصادرة للأراء ،فالجميع يشارك فى بناء المنظمة وله دور فعال فى تطويرها ومن ثم تصبح تعددية الأفكار هي السمة الرئيسة.

- **عناصر بناء المنظمة المتعلمة**:

ينظر إلى المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من العناصر التى تساهم فى تميزها عن المنظمات التقليدية، بتقديمها وإنتاجها لأنشطة معرفية تتمثل فى تنوع وسائل اكتساب المعرفة وتفسيرها وتوظيفها فى خدمة المنظمة وأهدافها.

فتختلف الآراء حول العناصر الرئيسة التى تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث يشير "ريتشارد دافت Daft" إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بخمسة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وهى (٥٩):

- **القيادة** :

فالقيادة فى المنظمات المتعلمة تلعب أدوار جديدة تختلف عن الأدوار فى المنظمات التقليدية وهى (الأدوار المعلوماتية، التفاعلية، القرارية) وتتحدد الأدوار الجديدة لقائد التعلم فى ثلاثة هى :

- **المصمم** :

وهو الذى يضطلع بتحديد الأهداف والاتجاهات العامة للمنظمة وصنع الإستراتيجية والسياسيات والهياكل الملائمة حسب البيئة المحيطة.

- **المعلم** :

حيث أن القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة المنظمة ويقوم بتشجيع وتحفيز الأفراد على تعلم هذه الرؤية بشكل ملائم.

- **الراعى** :

حيث أن القائد يقدم الدعم والرعاية للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم غرض المنظمة الأساسى وخاصة بالعلاقة مع الأفراد والمبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة والذين يحتاجون إلى الدعم.

- **الشبكية** :

وتعنى أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنما أيضا بسبب التنظيم الشبكى القائم على الفرق المدارة ذاتيا، وهذا الأسلوب سيقضى على الهرمية التى تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات التى هي عناصر المعرفة ستتركز فى قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى، وإنما أيضا لأنها تواجه عقبات المكان والتقسيم الوظيفى الذى يحد من مدى انتشار المعلومات.

- **الثقافة** :

إن المنظمة المتعلمة كفلسفة جديدة، لابد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الإنفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذى يركز على التعلم المستمر ليشمل كافات المستويات التنظيمية لكى يساهم فى نجاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

- **التعليم الاستراتيجى** :

كل المنظمات وفى كل العصور كانت تتعلم، ولكن الجديد هو أن المنظمة المتعلمة تتسم بالتعلم الإستراتيجى الذى يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق، وهى التى ترتقى بقدرة المنظمة على الإستجابة للبيئة بكافة أبعادها.

- **الطلب على المعرفة** :

إن المنظمة المتعلمة تتسم بأنها تميل أكثر إلى أن تكون المعرفة ميزة تنافسية سواء فى اكتساب المعرفة من البيئة الخارجية أو القدرة على توليدها من داخل البيئة الداخلية، إلا أن هذا لا يتم بطريقة مجردة وإنما بالعلاقات مع المنافسين، وهذا يعنى أن يتم التعلم بسرعة أكبر وآليات أفضل. أما "الكبيسى ٢٠١٤" فحددها بثلاث عناصر رئيسة يطلق عليها ٣ CS وهى: (٦٠)

- **المفاهيم Concepts** :

وتشمل الأفكار والمفاهيم والوسائل والتقنيات والأدوات التى تعتمد عليها عملية التعلم، والتى بدورها تسهم فى زيادة قدرة العاملين على الابتكار والإبداع والتجديد.

- **الكفاءة Competence** :

وتشمل المهارات والاستعدادات والقدرات والخبرات التى تتمخض عنها عملية التعلم وتكون اتجاهات إيجابية تظهر فى شكل سلوكيات عملية.

- **التواصل Connections** :

وتشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة التى ترتكز على الحوار والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها.

- **وبالإضافة إلى ما سبق حددت الأدبيات مجموعة من العناصر الأخرى تتمثل فيما يلى**:
- **التفوق والبراعة الشخصية** :

لم يعد امتلاك بعض الجدرات والمهارات رمزاً للتفوق، بأن الموضوع أبعد من ذلك بكثير، فالتفوق والبراعة الشخصية التى تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تنبع من النمو الذاتى للفرد الذى يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرته ابتكارية إبداعية، ويحدد ما هو المهم الذى يجب التركيز عليه وما الذى لا يستحق بذل العناء أو الوقت، والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية ولا يعنى ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج فى كل نواحى الحياة، فهو تعلم إيجابى مستمر لدى الفرد، وبدون وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم فى جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم(٦١).

- **الصراحة والوضوح** :

تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية، التى تؤثر بشدة على مجريات الأمور بها، وتؤدى إلى تضليل الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب النفوذ والقوة، وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التى تعتبر أفكاره وآرائه محور الأمور، ويتم تجاهل أى آراء أو أفكار تصدر من أى فرد من العاملين مهما كانت جودتها.

النتيجة أن فرداً واحداً فقط يمكنه أن يحدد مصير باقى الأفراد ويسود مناخ العمل ، بيئة استبدادية، قد يحركها أحياناً أشخاص لا يملكون أى أوضاع وظيفية تعطيهم سلطة على الآخرين.

والمنظمة المتعلمة تتحدى هذا الاتجاه تماماً من خلال مشاركة جميع العاملين فى الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك، مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الصراحة والوضوح بين جميع المستويات.

ويتم تصميم جميع النظم الداخلية بها، حيث تقدر وتكافىء إتاحة الحرية للعاملين فى إبداع آرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليب الخاصة، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج (٦٢).

- **وجود بيئة داعمة للتعلم** :

تلعب البيئة والثقافة التنظيمية دورًا هامًا في دعم عملية التعلم، حيث لايستطيع الفرد التعلم في بيئة جامدة لا تسمح بوجود الأخطاء ولاتسمح للأفكار الجديدة والمختلفة بالظهور ولا تعطي أهمية كبيرة للتجريب، إن بيئة التعلم يجب أن توفر أمان نفسي للأفراد داخل المنظمة وترحب بتعددية الأفكار وتنوعها، بحيث لا ينتابهم الخوف من إظهار وتوضيح وجهة نظرهم تجاه الموضوعات المختلفة ومنحهم الفرصة للتجربة والتي قد تنتهي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة ولكن يجب على البيئة المتعلمة أن تكون مفتوحة لتقبل الأفكار الجديدة وإعطاء الوقت الكافي لتطبيقها، وبهذه الطريقة ينفتح المجال أمام الأفراد داخل المنظمة للتعلم المستمر سواء داخل المنظمة المتعلمة أو خارجها.

- **وجود عمليات تعلم ملموسة** :

يعرف التعلم على أنه الطريقة التي يكتسب بها الفرد المعرفة والمهارة من خلال الحوار والمناقشة وفرص التعليم المستمر، ولكى يتعلم الفرد أو يكتسب المهارة يجب أن يمر بعملية التعليم التي تساعد الفرد على توليد وجمع وتفسير ونشر المعلومات، ومن ثم يستطيع الأفراد داخل المنظمة من خلال عمليات التعلم والتدريب من تطوير أنفسهم وزيادة فاعليتهم وانتاجياتهم داخل المنظمة، حيث تعتبر المنظمة المتعلمة التعلم جوهر المنظمة والعامل الحاسم بها نحو التغيير والتطوير فبدون التعليم يصبح من الصعب التخطيط والتحكم في مستقبل المنظمة.

- **القيادة التي تدعم عمليات التعلم** :

وهنا يتم التأكيد على القيادة التي تشجع عملية التعلم في مكان العمل فعندما يجد الأفراد داخل المنظمة المسئولين يناقشوهم ويوجهونهم إلى أهمية

التعلم ومشاركة الخبرات والمعرفة، ويخلقون عمليات تعلم اكثر فاعلية داخل المنظمة سوف يؤدي هذا إلى تغيير بيئة العمل داخل المنظمة نحو التعلم ونشر ثقافة التعلم بداخلها، فالقيادة الفعالة هي التي تدعم بيئة التعلم وتسعى لإيجاد توجه عام وفهم مشترك بين العاملين، كما أنها تسهل عمليات التعلم وتشجعها بصفة مستمرة ويدعم الأفكار الجديدة والخلاقة، فالأفراد داخل العمل يميلون إلى القيادة التي تمكنهم من العمل في فريق والتي تساعدهم في حل مشكلاتهم الاجتماعية وتخطي المواقف الصعبة، فلا تغيير يمكن أن يتم داخل أي منظمة بدون قيادة رشيدة فهي مفتاح التعلم داخل أي منظمة.(٦٣)

مما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة ترتكز على عدة ركائز رئيسة متداخلة ومترابطة تمثل في الوقت نفسه أبعادا تبرز أهميتها ودواعى الاهتمام بها وهى كما يلى :

- **الإيمان بالتعلم** :

ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمى، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم التنظيمى، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء فى مجالهم، وترقيتهم بناءً على معارفهم المتخصصة.

- **تكامل مصادر العلم** :

ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها والمناقشين، والموردين، والزبائن، والخبراء الخارجيين.

- **التشارك المعرفى** :

ويعنى مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك فى المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إيلاء هذه العملية الاهتمام الكافى عند تقييم الأداء.

- **بناء ذاكرة تنظيمية** :

أى ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البيئة التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

- **ترجمة التعلم إلى واقع** :

ويعنى هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمى فى الواقع العملى، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء.

- **القيم الثقافية** :

والتى تعنى ثقافة التعلم فهى تجلب للمنظمة التى تتبنى هذه الثقافة الفوائد التالية :

- التعلم والتدريب المستمر والتطوير والتركيز على التحسين المستمر.
- تشجيع وتسهيل تعلم أفرادها من التجربة.
- التعلم من البيئة بالتجريب والفشل مع مبدأ قبول الأخطاء والفشل بدون عقوبة.
- يصبح أفراد المنظمة راغبين فى التعلم ومجربين على التشارك كوسيلة لتسهيل ثقافة التعلم.

◂◂ الإبداع المستمر الذى هو واحد من الخصائص المهمة لمنظمة المتعلم.

- **إلتزام الإدارة والتمكين**:

وهو التزام الإدارة العليا بدعم القيم الثقافية حيث أن الإداريين لهم دور مهم فى المنظمة المتعلمة فى تعظيم قدرة العاملين على التعلم وتصرفات القادة الإداريين وأفعالهم تتجسد فى الهيكل التنظيمى من خلال عمليات اتخاذ القرار وفرق العمل لذلك فالتزام القيادة وتعهدها مع تمكين الأفراد بمختلف المستويات التنظيمية تعد من الأبعاد المهمة للمنظمة المتعلمة.

- **خصائص العاملين**:

ليس على العاملين أن يعرفوا كيف يعملوا وينجزوا ولكنهم إضافة إلى ذلك أن يعرفوا كيف يساهمون فى رسم وتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فعلى المنظمة أن تمتلك عملية اختيار مناسبة وسياسة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة وهذا يتطلب دعما وتعزيزا من خلال التعلم المستمر والتدريب وتحسين نوعية مهارات العاملين(٦٥).

ومن خلال هذه العناصر والأبعاد يتضح أهمية المنظمة ودواعى الاهتمام بها

- **دواعي الاهتمام بالمنظمة المتعلمة وأهميتها**:

تعيش المجتمعات البشرية اليوم سلسلة من التغيرات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتقنية والتي فرضتها تحولات عصر العولمة المتسارع، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التكيف مع هذا التسارع المتجدد، وهذه المتغيرات المتسارعة أصبحت بدورها تهدد المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها، فلم تعد تقتصر التهديدات فقط على احتمالات عدم تحقيق المؤسسات لأهدافها وغايتها فحسب بل تعداه إلى تهديد وجودها، فقد فرضت تغيرات العصر المحيطة على جميع المنظمات وفي مقدمتها الجامعات ضرورة تغيير ممارساتها ومسلماتها وإعادة التفكير في جميع الأنشطة ، كما فرضت عليها ضرورة التحول إلى منظمات متعلمة، وفيما يلي بعض المبررات التي تؤدي إلى الاهتمام بالمنظمات المتعلمة:

- **الانفجار المعرفي المتسارع**:

يمر العالم اليوم بمنعطف معرفي خطير حيث تتضاعف فيه المعرفة بطريقة يصعب حسابها وتحديد مداها، ولقد أصبحت المعلومات والمعرفة اليوم مطلبًا أساسيًا في حياة المجتمعات الإنسانية، حيث أصبح امتلاك المعرفة شرطا أساسيًا ولازمًا للتقدم، فقد أصبح عامل التطور المعرفي أكثر تأثيرًا في الحياة من العوامل المادية والطبيعة، وباتت المعلومات موردًا أساسيًا من الموارد الاقتصادية شأنه شأن الموارد الطبيعية، بل ويتميز عنها بأنه المورد الاستراتيجي الجديد الذي لا ينضب، بل يزداد حجمه باستمرار، ومن ثم أصبح للمعرفة بعدها الاقتصادي الذي يتمثل فيما تولده من قيم مضافة تمكن من رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية ومن ثم رفع مستوى جودة العمل، الأمر الذي جعل السلع المعرفية اليوم أو سلع المعلومات من السلع الهامة التي أدت إلى بزوغ ما يعرف بمجتمع اقتصاد المعرفة، كما أدت إلى توجه المجتمعات الحديثة نحو بناء مجتمع المعرفة، فبدون عملية إنتاج المعرفة وقابليتها للتداول لا يمكن بناء مجتمعات المعرفة(٦٦)

ولاتقتصر المعرفة على الجانب الاقتصادي فقط بل يمتد تأثيرها على مختلف جوانب الحياة، ويظهر ذلك فيما يلي:

- ففي الجانب الثقافي أصبحت المعرفة هي المسئولة عن تأمين البيئة المناسبة للإبداع الفكري والثقافي لجميع افراد المجتمع وذلك في إطار ثقافة "المعرفة للجميع" التي هي شعار مجتمع المعرفة الجديد.
- وفي الجانب السياسي أصبحت المعرفة هي المسئولة عن إتاحة الفرص للجميع للاشتراك في اتخاذ القرارات المصيرية للمجتمع وذلك في إطار حرية تداول وتبادل المعلومات.
- وفي الجانب التربوي أصبحت الانسان في مجتمع المعرفة هو رأس المال البشري الذي يبدع ويبتكر المعرفة أي أصبحت محوراً رئيسياً وجوهرياً لحركة هذا المجتمع فالعمل والذكاء والإبداع الثروة الحقيقية في مجتمع المعرفة(٦٧).

لذا لزم على المنظمات وخاصة الجامعات ضرورة التحول من مجرد منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تقوم على تبادل المعرفة وتشاركها بين الأفراد داخل العمل بل والأهم من ذلك تطبيقها لتأتي بثمار مرجوة في تحقيق أهداف المنظمة كما أن المنظمات المتعلمة توفر بيئة العمل القائمة على الإبداع والابتكار فهي منظمات تستفيد من جميع الآراء ولا تستثمر الأخطاء لتكون فرصاً للتطوير فيما بعد.

- **الثورة التكنولوجية**:

تعتبر الثورة التكنولوجية أبرز سمات العصر الحديث والتي امتازت بأنها ذات طبيعة اقتحاميه بما تقدمه من سلع وتولده من حاجة إلى سلع أو خدمات جديدة، وخاصة ما انتجته من ثورة هائلة في مجال الاتصال عرفت بثورة المعلومات، والتي جعلت من العالم مكاناً مترابط الأجزاء يمكن التجول فيه بسهولة ويسر، وتلغي فيه الحدود والفوارق والحواجز، وذلك بمساعدة كل من الأقمار الصناعية، وأجهزة الكمبيوتر وشبكة الانترنت، وما أحدثته من طفرة في مجال الاتصالات.

لقد غيرت الثورة التكنولوجية شكل الحياة تغييراً جذرياً، ومن أبرز معالم هذا التغيير هو تحول الانتاج الذي كان يتميز في عصر الثورة الصناعية بالوفرة وكثافة العمالة إلى السرعة وتركيز المعرفة وإنتاج خدمات وأفكار بدلا من السلع والآلات، كما غيرت من طبيعة المهن والوظائف فقد أدت إلى اندثار مهن وتخصصات وظهور الحاجة إلى مهن وتخصصات جديدة(٦٨).

ويلاحظ أن النظام التعليمي في الجامعات بوضعه التقليدي لا يسمح باستخدام التقنيات الحديثة بمخترعاتها التكنولوجية آلياتها، فالأمر يحتاج إلى تغييرات جذرية لمواجهة تداعيات الثورة التكنولوجية على النظام التعليمي وإيجاد أنماط جديدة قادرة على النهوض بالتعليم وتعتمد على برامج وآليات تكنولوجية ذات قدرة على تداول المعلومات وتخزينها ومن هنا برزت الحاجة إلى إدارة تتجه نحو التغير الاستراتيجى الذى يقوم على الإبداع التكنولوجى وهذا أحد الأسس الهامة للمنظمة المتعلمة.

- **الفجـوة الرقميـة**:

هـي أهـم مـا تمخضـت عنـه الثـورة العلميـة والتكنولوجيـة، ويشـار لهـا بتلـك الفجـوة بـين أولئـك الـذين لـديهم إمكانيـة الوصـول إلى التكنولوجيـا وأولئـك الـذين لا يملكـون، وبـين أولئـك الـذين لـديهم الخـبرة والتـدريب علـى اسـتخدام التكنولوجيا وأولئك الذين لا يملكون ذلك(٦٩).

ذلـك لأنهـا تـؤدى إلى التمييـز بـين المجتمعـات التـى تتسـم بـالثراء المعلومـاتى والمجتمعات الفقيرة فى هذا الجانب، وبالطبع فإن المجتمعات التى تتمتـع بـالثراء المعلومـاتى هـى التـى تتمتـع بمسـتويات عاليـة ومتميـزة مـن التعلـيم وتسـتطيع الوصـول إلى مصـادر المعلومـات مثـل المكتبـة وأجهـزة الكمبيـوتر المتصـلة بشـبكات المعلومات فى حين أن المجتمعات التى تعانى الفقر تحصل على مستويات متدنيـة من التعليم(٧٠).

الأمر الذى يتطلب تحول المنظمـات التقليديـة إلى منظمـات متعلمـة مـن أجـل تـوفير بيئـات تعليميـة حقيقيـة تجـدد مـن الأسـاليب ومنهجيـات التعلـيم والـتعلم المستخدمة وتتيح للأفراد القـدرة علـى اكتسـاب المعرفـة مـن مصـادرها مـن خـلال اسـتخدام تكنولوجيـا الاتصـالات الحديثـة وتكنولوجيـا المعلومـات ممـا يسـهم فـى تقليل الفجوة الرقمية.

- **ثقافة الإبداع** :

تكـرس الأوضـاع التعليميـة الحاليـة مفـاهيم مغلوطـة عـن القـدرات العقليـة وتختزل التعليم فى عمليات التذكر والاسترجاع وثقافة الحفظ والـتلقين وعـدم القـدرة علـى الـربط بـين العلاقـات والاسـتنتاج ومـن ثـم فهنـاك حاجـة ماسـة إلى إدخـال نمـاذج عصـرية غـير تقليديـة مثـل المنظمـة المتعلمـة تهـتم بثقافـة الإبـداع والنقـد والاهتمـام باستشـراف المسـتقبل وتحليـل المسـاقات المسـتقبلية الممكنـة واختيار أفضلها وتؤكد على أهمية الإبداع والابتكار كمدخل لتطوير المؤشـرات التعليميـة.(٧١)، فالمنظمـة المتعلمـة حاضـنة للمبـدعين وأفكـارهم إذ تعمـل علـى توفير فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للأفراد وخلق بيئة تدعم ثقافة الإبداع والابتكار وتنتقل المنظمـة بـذلك مـن تلقـى المعرفـة إلى خلقهـا ومـن نقـل الأفكـار المبدعة إلى تبنيها فالمنظمة المتعلمـة تسـعى لتحقيـق الريـادة ومواجهـة التحـديات الى تفرضها البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء والرفع من مستوى الكفـاءة الداخلية (٧٢).

- **السعى نحو تطبيق الجودة الشاملة** :

إن معظـم المنظمـات تسـعى إلى تحسـين مسـتوى أدائهـا والإرتقـاء بـه بأقصـى مـا يمكـن وذلـك مـن خـلال اسـتخدام طـرق مختلفـة منهـا إدارة الجـودة الشـاملة وتحسـين قـدرة المنظمـة علـى الابتكـار وزيـادة إنتاجيتهـا وتحسـين مخرجاتهـا التعليمية وفق معايير أداء محددة.

وتعتـبر إدارة الجـودة الشـاملة مـن الأسـاليب الإداريـة الحديثـة والتـى لهـا دور كبير فى تطوير المنظمة المتعلمة باعتبارها نموذجا لمنظمة العصر الحديث من خـلال تحسـين عمليـات الـتعلم التنظيمـى وتطـوير عمليـات الـتعلم الفـردى والتنظيمى عن طريق إعداد وتجسيد الأفكار الجديدة ونقل المعارف الجديدة إلى

باقى المنظمة حتى يكون لها فاعلية ومردودية أكبر والتى تتطلب ثقافة مؤسسية مختلفة عن الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمات فهى تدل على رفع كفايته وتحسين أداء الأفراد باستمرار وتحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر والعمل بروح الفريق الأمر الذى يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم العلاقات الإنسانية وبيئة داعمة للتطوير فهى تحفز العاملين وتشجعهم للمساهمة فى تطوير المنظمة من خلال تمكينهم من إجراء التغيرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع والعمل الجماعى(٧٣).

- **تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة** :

إن النظر إلى المنظمات كهياكل وبيروقراطيات لم يعد يلائم الظروف المجتمعية وقوى التغيير العالمية التى ظهرت خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، فلم يعد كافياً للمنظمات أن تعمل بالأبنية التنظيمية التقليدية فى ظل هذه البيئة، لذلك فهناك حاجة إلى النظر إلى المنظمة ليس كهياكل وبيروقراطيات مستمرة ولكن يجب النظر إليها كمنظمة متعلمة تتغير باستمرار.

وتعتبر المعلومات فى عالم اليوم المدخل الأكثر أهمية لأى منظمة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال الحصول على المعلومات والإفادة منها لذا تسعى المنظمات للحصول على المعلومات والمعرفة وتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة لتحقيق الميزة التنافسية ويكمن ذلك فى قدرتها فى تحقيق التفوق على المنافسين فى مجال أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجى من خلال إدخال أساليب جديدة ومتطورة فى عمليات التعلم وتحقيق معدلات تعلم أسرع من منافسيها حيث أن التعلم المستمر فى المنظمة يساهم فى الإبداع والتطوير والتقدم وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (٧٤).

وبذلك تتضح أهمية المنظمة المتعلمة من خلال تطبيق مجموعة من الخصائص لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة لديها القدرة على الاستفادة من الأخطاء ويكون التعلم ركيزة أساسية بها فيما يلى :

- سرعة التكيف مع المتغيرات داخل بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- تعزيز قدرة المنظمة على التغير والتكيف.
- تطوير التعلم الجماعي والفردي بالمنظمة.
- استخدام نتائج التعلم في تحقيق نتائج أفضل.
- زيادة قدرات العاملين بها وزيادة درجة التمكين لديهم.
- دعم المنظمة لإدارة المعرفة والعمل على تطويرها بشكلٍ مستمر.
- الاستفادة من التجارب السابقة سواء داخلياً أو خارجياً.
- استخدام التقنية لتعظم النتائج وقيمة العمل بالمنظمة.
- التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والاستعداد لها. (٧٥)

- **نماذج المنظمة المتعلمة**:

يوجد العديد من النماذج التي تحدد الخصائص التي يجب أن تمتلكها المنظمة المتعلمة وهي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهم النماذج.

- **نموذج "بيتر سينج** Peter Senge"

وضع هذا النموذج بواسطة بيتر سينج عام ١٩٩٠ مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة والذى ووضع من خلاله مجموعة من الأبعاد التى ينبغى على المنظمة الالتزام بها حتى تكون منظمة متعلمة على النحو التالى(٧٦) :

- **التفكير النظمي** "Systematic thinking"

وتعمل هنا المنظمة ككيان واحد له أهداف محددة فالرغم من أن المنظمة تتكون من عدة أدزاء قد تبدو منفصلة عن بعضها البعض إلا أنها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثير والتأثر، ومن ثم فأن ما يتعلمه الفرد أو يفعله سوف ينعكس تأثيره على الأجزاء الأخرى للمنظمة. لذا يجب على الأفراد داخل المنظمة إدراك أدوارهم حتى لا يحدث خلل فى الأداء العام للمنظمة.

- **التمكن الشخصي** "Personal Mastery"

وهنا يتم الاهتمام بكافة عناصر المنظمة حيث لا يتم الاهتمام هنا بالقدرات والأهداف الذاتية للأفراد ويحققوا النتائج التى يرغبونها، ولكن ولكن خلق بيئة منظمة تشجع الأفراد والمجموعات فيها على التطور لتحقيق الغايات والأهدافٍ "وهنا يجب أن تتسم المنظمة بالمرونة والقدرة على التغير والتكيف وفقا للتحديات والتغيرات التي تتطرأ في البيئة المحيطة وكيفية اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة نحو تحقيق الأهداف"

- **الرؤية المشتركة** "Shared Vision"

وهنا يتم بناء روح وإحساس عام بالمنظمة يتم الالتزام به نحو الجماعة وذلك من خلال بناء رؤية مشتركة للمستقبل التى يرغبون تحقيقه حيث يتم نقل وتشارك المحادثات والأفكار والمهارات الجماعية، لذا فإن وضوح الرؤية لجميع الأفراد داخل المنظمة من القواعد الأساسية لنجاح المنظمة المتعلمة.

- **التعلم الجماعى** "team learning"

ينظر إلى التعلم الجماعى على أنه مسألة مهمة في المنظمات المتعلمة لأنه يُعطي صورة مصغرة للمنظمة ويتم من خلاله تنظيم وترتيب وتوحيد جهود الأفراد داخل المنظمة لتحقيق النتائج الخاصة بها وهنا تقوم المنظمة بتنمية القدرات بشكل جماعى والتى هى أفضل من تنمية المهارات الذاتية لكل فرد (العقل الجمعى أفضل من العقل الفردى)

- **النماذج العقلية** "Mental Modles" :

هى تلك الافتراضات والتعميمات والرؤى الذهنية الراسخة فى الأعماق والتى تؤثر فى الرؤى الذاتية للأفراد داخل المنظمة عن العالم من حٍوله والكيفية التى يفسرون بها الأحداث المحيطة وكيف يكونون ممارستهم وفقا لها.

ومما سبق يمكن القول بأن بناء الرؤية المشتركة للمنظمة لا تقتصر فقط على إعلام الأفراد بتلك الرؤية بل لابد من وعيهم بها ومعرفة كل فرد لدوره المنوط به لتحقيق تلك الرؤية وإدراك الكيفية التي تحتم عليه الاشتراك مع الآخرين لتنفيذ الرؤية ووضعها موضع التطبيق، وفضلا عن ذلك يجب على

الأفراد داخل المنظمة أن تكون جهودهم موجهه في اتجاه الهدف العام للمنظمة وأن يكون هناك انسجام بينهم وتوافق بحيث لا يتم تشتيت الجهود وتفريقها بل تجميعها نحو الوجهة الصحيحة المطلوبة، ويجب مشاركة الجميع في الأفكار الفردية المعبرة،كما أن التغلب على العقبات التي تواجه المنظمة في عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات إلى أهداف تنفيذية في أرض الواقع يتطلب تشجيع الابتكار والإبداع واستخدام أساليب غير اعتيادية ومألوفة في معالجة الأشياء ونشر ثقافة التغيير واستخدام الأساليب الجديدة في العمل والتفكير للرفع من شأن المنظمة والبعد عن الجمود والتقليدية في تناول الأفكار.

- **نموذج مارسك وواتكنز** "Marsick and Watkins Model"

قدمت كل من مارسك وواتكنز " Marsick & Watkins" عام ١٩٩٣م، نموذجًا متكاملا للمنظمة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي(٧٧):

- خلق فرص للتعلم المستمر.
- تشجيع الاستفهام والحوار.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- القيادة الاستراتيجية.

- **نموذج ماركواردت** "Marquardt Model":

توصل ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام ١٩٩٦م، ويتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ عليه وبناء المنظمة المتعلمة، وهى كالآتى (٧٨):

- **نظام التعلم في المنظمة**:

يحتل نظام التعلم مكانة هامة بالمنظمة المتعلمة، فى جميع مستوياتها، حيث يعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لتطوير المنظمة ويتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي :مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

- **مكونات التنظيم**:

يتكون التنظيم بالمنظمة المتعلمة من أربع عناصر أساسية هي: الرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل التنظيمى ، وهي تؤثر بشكل كبير على ممارسات الأفراد وتحديد أسلوب الإدارة المتبع.

- **نظام الأفراد**:

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها من خلال قدرتها على الاستثمار بشكل فاعل فى العنصر البشرى باعتبارهم وسيلة المنظمة المتعلمة فى تحقيق أهدافها التنظيمية.

- **نظام المعرفة**:

يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة . ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة ، واكتسابها ، وتخزينها ، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ، ونشرها ، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة.

- **نظام التكنولوجيا**:

يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

- **نموذج ريدنج Redding**:

تمكن Redding من بناء أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة. ويقترح الأنموذج دليلا لتقويم المنظمة المتعلمة مستندا إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية الينوي بالولايات المتحدة الأمريكية .واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم وعلى النحو التالي(٧٩):

- إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، والاستراتيجية، والقيادة والادارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحوتحقيق الغاية.
- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليدالمعرفة الجديدة ، وعلى إعادة التفكير ، وعلى توجية قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.
- ويتضمن نموذج Redding تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسين هما :بعد مستوى التعلم ، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الابعاد الفرعية، ويتضمن النموذج ست خطوات هي:
  - ✓ تحديد الهدف والفائدة.
  - ✓ اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.
  - ✓ تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة.

✓ تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
✓ تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

إن الغاية الرئيسة من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ومن أهم تلك المجالات :توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، وتفعيل التجديد والابتكار، وتشجيع الحوار والفهم المشترك، والمشاركة في الرؤى التي تحددها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة.

- **نموذج أديلسون Addleson**

توصلAddleson إلى تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة اطلق عليه البديهيات الاربعة The Four Axioms للمنظمة المتعلمة. وانطلق Addleson عبر أنموذجه بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يلي(٨٠):

- إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
- إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي ، وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.
- إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.
- إن الأفراد يستطيعون بعملهم معا أن ينجزوا من المهات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

- **نموذج العتيبي AL – Otaibi** :

انطلق العتيبي في بناء نموذجه (٢٠٠١) إلى أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما : خصائص المنظمة نفسها ، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وقد أكد النموذج على ما يلى (٨١).

- نظام المنظمة، ويتضمن ثمانية متغيرات هي (الهوية والرؤية والاستراتيجية والهيكلية والنظم والأساليب والموظفون والمهارات والأهداف الرئيسة).
- نظام التعلم، ويتضمن أربعة متغيرات هي (توجية التعلم وادارة المعرفة ونشاطات التعلم ومستواها وتسهيلات التعلم).
- نظام الثقافة الاجتماعية ويتضمن متغيرين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

- **نموذج جيمس James**

أعدت "جيمس" نموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة (٢٠٠٣) أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة The learning Organization Web والذى يركز على المكونات التالية : (٨٢)

- **القيادة:**

توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

- **الثقافة:**

المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

- **نشر الاستراتيجيات:**

تنبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

- **دمج الآليات:**

تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقيا ورأسيا، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.

- **البناء الأفقي:**

تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحاد شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

- **صناع المعرفة:**

- حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الاخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفرادا مهمين.
- إن هذه الخصائص للمنظمة المتعلمة تعد الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك، وقد أطلقت عليها (4BS) وهذه الرموز تعني ما يأتي: المعتقدات Beliefs، التوازن Balance، اللامحدودية Bounded، السلوك Behaviour .
- إن أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولا على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، الذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضروية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة.

- **نموذج مايلونين Moilanen Model:-**

اقترح مايلونين Moilanen عام ٢٠٠١ م نموذجًا للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسة وهي(٨٣):

- **الدوافع المحركة** (Driving Forces):

ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم .

- **تحديد الهدف** (Finding the Purpose):

ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

- **الاستطلاع والاستفهام** (Questioning):

يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

- **التمكين** (Empowering):

ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصًا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

- **التقييم** (Evaluating):

ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيُ. ومن خلال استقراءٍ النماذج المختلفة للمنظمة المتعلمة يتضح أنه بالرغم من تعددها إلا أنها جميعا اشتقت من النموذج الأصل وهو نموذج سينج فجميعها ركز على المعرفة وطرق اكتسابها وتشاركها داخل المنظمة، وعلى التعلم الجماعى والتعاونى باعتباره وسيلة فعالة لتطوير المنظمة المتعلمة وأهمية التطوير الذاتى للأفراد ورغم قدراتهم فى ضوء الأهداف العامة للمنظمة والرؤية المشتركة التى تم بناؤها بصورة جماعية لذا قامت الدراسة بالاقتصار على نموذج سينج باعتباره أصل تلك النماذج والتى تم بناء عناصرها وأبعادها فى ضوئه.

والسؤال الذى يطرح نفسها الأن- بعد عرض مفهوم المنظمة المتعلمة وعناصرها وأهميتها ونماذجها- ما واقع كلية التربية ببنها فى ضوءنماذج المنظمة المتعلمة(نموذج سينج)، وتحاول الدراسة الإجابة على هذا السؤال من خلالٍ الجزء الميدانى.

- **ثانياً : واقع كلية التربية ببنها فى ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة (الجزء الميدانى)** :

قدمت الدراسة فى جانبها النظرى تحليلا للأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة من حيث مفهوم المنظمة المتعلمة وأهم المفاهيم المترتبطة بها، والخصائص التى تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها منٍ المنظمات التقليدية وأهم نماذج المنظمة المتعلمة، بيد أن السؤال يبقى مطروحا حول واقع كليات التربية فى ضوء نماذج المنظمة المتعلمة وهذا ما تحاول الدراسة الميدانية الإجابة عنه من خلال الخطوات التالية :

- **إجراءات الدراسة الميدانية** :

لتحقيق هدف الدراسة الميدانية سارت الإجراءات على النحو التالى :

- **هدف الدراسة الميدانية**:

استهدفت الدراسة الميدانية للبحث الحالى تحقيق ما يلى:

- التعرف على واقع كلية التربية جامعة بنها فى ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة.
- التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير كلية التربية جامعة بنها فى ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة.

- **بناء وإعداد الاستبانة** :

وذلك من خلال الإطلاع على الأدبيات فى مجال المنظمة المتعلمة تم بناء استبانة لمعرفة مدى تحقق بعض أبعاد المنظمة المتعلمة فى كلية التربية جامعة بنها واتخذت الدراسة نموذج سينج كاحد نماذج المنظمة المتعلمة.

- **صدق الاستبانة** :

تم إتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من صدق الاستبانة لمعرفة مدى قياسها لما وضعت من أجله، وذلك بعرضها على إحدى عشر محكما، وقد تم تعديلها فى ضوء مقترحاتهم، ثم وضعها فى صورتها النهائية، وتطبيقها على عينة الدراسة.

- **ثبات الاستبانة** :

يقصد به أن تعطى نفس النتائج تقريبا إذا اعيد تطبيقها على نفس الأشخاص فى فترتين مختلفتين وفى نفس الظروف فالاستبانه الثابتة تعطى نفس النتائج إذا قاست نفس الشىءمرات متتالية، ولهذا تم تطبيق الاستبانة على عينة بلغ قوامها ١٥ عضو هيئة تدريس بالكلية ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة مرة أخرى بعد أسبوعين، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا باستخدام spss، وتم الحصول على معاملات الثبات التالية:

جدول (٢): معامل ثبات محاور الاستبانه

المحور	معامل الثبات
معامل الثبات لعبارات المحور الأول "الرؤية المشتركة"	٠.٨٩
معامل الثبات لعبارات المحور الثانى" التعلم الجماعى"	٠.٩٣
معامل الثبات لعبارات المحور الثالث"التفكير النظمى"	٠.٩٤
معامل الثبات لعبارات المحورالرابع" النماذج الذهنية"	٠.٩١
معامل الثبات لعبارات المحور الخامس"التمكن الشخصى"	٠.٩٥
معامل ثبات محاور الاستبانه كلها	٠.٩٢

بذلك يكون معامل ثبات الاستبانه ٠.٩٢ وهذا يدل على ثبات النتائج التى يمكن أن تسفر عنها اداة الدراسة عند تطبيقها.

- **عينة الدارسة** :

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من المجتمع الأصلى للدراسة والمتمثل فى السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بنها طبقا لأسلوب دراسة الحالة، وتم اختيارها من السادة المدرسين والأساتذة المساعدين والأساتذة بالكلية، حيث تم تحديدها طبقا للخطوات التالية :

- **الخطوة الأولى** :

تحديد المجتمع الأصلى الذى تجرى عليه الدراسة والمتمثل فى السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، جامعة بنها.

- **الخطوة الثانية** :

سحب العينة الممثلة للمجتمع الذى تجرى عليه الدراسة، على أن تكون ممثلة فى نسبتها له، وذلك بما لا يقل عن نسبة (٢٥٪) من مجتمع الدراسة بحيث تكون ممثلة له، ونتائجها صادقة يمكن تعميمها.

وفيما يلى جدول يبين أعداد عينة الدراسة وتوزيعها بحسب الدرجة العلمية

جدول (٣): أعداد عينة الدراسة وتوزيعها بحسب الدرجة العلمية بكلية التربية بجامعة بنها

الوظيفة	العدد الكلى لأعضاء هيئة التدريس	العينة المختارة من هيئة التدريس	النسبة المئوية
مدرس	٤٢	١٨	٤٢.٨
أستاذ مساعد	٢٣	٥	٢١.٧
أستاذ	٤٢	١٧	٤٠.٤
الإجمالى	١٠٧	٤٠	٣٧.٣٨

يتضح من الجدول السابق، أن العينة المختارة تمثل نسبة (٣٧.٣٨ ٪) من إجمالى أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وهى نسبة مقبولة بالنسبة لمجتمع الدراسة وأسلوب دراسة الحالة حيث تزيد عن نسبة (٢٥٪) من مجتمع الدراسة.

- **المعالجة الإحصائية** :

تم تفريغ البيانات واجراء المعالجة الإحصائية التالية :

النسبة المئوية : وذلك بحساب التكرإرات لمؤشرات كل بعد من أبعادا لدراسة، حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيرا عن الأرقام الخام.

- **تحليل نتائج الدراسة الميدانية** :

تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام التكرارات والنسب المئوية وذلك على النحو الموضح بالجدول (٤) :

جدول (٤): بعد الرؤية المشتركة بالمنظمة المتعلمة وفقا لنموذج سينج

الممارسة	يتحقق بدرجة عالية		يتحقق إلى حد ما		لا يتحقق	
	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	٪
- توجد رسالة واضحة لدى أعضاء هيئة التدريس	٢٢	٥٥	١٤	٣٥	٤	١٠
- تؤكد رسالة الكلية على الشراكة بينها وبين المجتمع الخارجي.	١١	٢٧.٥	٢١	٥٢.٥	٨	٢٠
- تتبنى رسالة الكلية رؤية متكاملة لجوانب العمل الجامعي.	٩	٢٢.٥	٢٥	٦٢.٥	٦	١٥
- يشارك أعضاء هيئة التدريس في تحديد رؤية الكلية.	٦	١٥	٢٣	٥٧.٥	١١	٢٧.٥
- تستند رؤية الكلية على تحقيق التميز في التعلم.	٩	٢٢.٥	٢٣	٥٧.٥	٨	٣٧.٥
- تؤكد رؤية الكلية على تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.	٥	١٢.٥	٢١	٥٢.٥	١٤	٣٥
- تضع الكلية رؤيتها وفقا للتغيرات المتوقعة فى المستقبل.	١١	٢٧.٥	١٧	٤٢.٥	١٢	٣٠
- يتم صناعة القرار في الكلية بشكل جماعي	٤	١٠	١٢	٣٠	٢٤	٦٠
- تضع الكلية رسالتها بشكل قابل للتطبيق	٧	١٧.٥	١٨	٤٥	١٥	٣٧.٥
تسعى الكلية لتحديث رأس المال الفكرى بصورة مستمرة.	٤	١٠	١٣	٣٢.٥	٢٣	٥٧.٥

- **البعد الأول** : **الرؤية المشتركة** :

وبسؤال أفراد العينة عن وجود رسالة واضحة لدى أعضاء هيئة التدريس فكانت الإجابة من أغلب أفراد العينة والتى تمثل ٥٥٪ أنها تتحقق بدرجة عالية

وهذا يؤكد وعى أفراد العينة بالهدف الذى تسعى كلية التربية إلى تحقيقه وأن الغايات والأهداف الاستراتيجية للكلية واضحة مما يساعد فى تحديد السياسات والخطط التنفيذية اللازمة.

وفيما يتعلق بالعبارة الثانية : "تؤكد رسالة الكلية على الشراكة بينها وبين المجتمع الخارجى" جاءت إجابة العينة و التى تمثل ٥٢.٥٪ بأنه يتحقق إلى حد ما ويتضح هنا أنه بالرغم من أن رسالة كلية التربية تعطى أهمية للشراكة بينها وبين المجتمع الخارجى إلا أنها تحتاج إلى مزيد من القنوات وأواصر التواصل مع المجتمع الخارجى حتى لا تعمل كلية التربية بمعزل عن المجتمع المحلى التى تتواجد به وبالتالى تفقد جزء هام من وظيفتها الاساسية وهى خدمة الجتمع الخارجى لذا يجب زيادة قدرة الكلية على المساهمة فى خدمة المجتمع،وتنمية البيئة عن طريق تفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص وخلق مشاريع خدمية تخدم المستفيدين من كلية التربية والبحث عن جهات شراكة بحثية وجهات تمويل خارجية. ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة سماح زكريا ٢٠٠٦. (٨٥)

وجاءت نتيجة العبارة الثالثة : "تتبنى رسالة الكلية رؤية متكاملة لجوانب العمل الجامعى" والتى تمثل ٦٢.٥٪ بأنه يتحقق إلى حد ما ويدل هذا على أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية يؤكدون على أن هناك ضعفاً إلى حد ما فى وجود رؤية شمولية للعمل الجامعى بالكلية وهذا يؤثر بالطبع على إنجاز المهام والأهداف المحددة التى تضعها الكلية لنفسها. فكلما كان هناك تكامل بين جوانب العمل بالكلية كلما أنجزت الأهداف بطريقة أسرع حيث التكامل بين الجوانب القانونية والمالية والأكاديمية والمهنية داخل كلية التربية.

أما عن العبارة الرابعة : "يشارك أعضاء هيئة التدريس فى تحديد رؤية الكلية" جاءت النتيجة بنسبة ٥٧.٥٪ بيتحقق إلى حد ما. وهذا يؤكد على مشاركة أعضاء هيئة التدريس إلى حد ما فى وضع الرؤية العامة التى تسعى الكلية إلى تحقيقها ولكن يجب أن تحرص الكلية على مناقشة الرؤية الخاصة بها فى مجالس الأقسام ومجلس الكلية وتنمية ونشر الوعى بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم برؤية الكلية عن طريق عقد ندوات وورش عمل لتحقيق تفاهم ووعى مشترك بين الأفراد حول أهمية المشاركة فى وضع الرؤية الخاصة بكلية التربية حتى يتسنى أن يعمل الجميع فى وضع رؤية موحدة ساهموا بشكل مباشر فى وضعها وبالتالى يكونوا على قناعة تامة بالخطوط التنفيذية المطلوبة لتحويل الحلم والطموح إلى واقع ملموس.

وفيما يتعلق "باستناد رؤية الكلية على تحقيق التميز فى التعليم" العبارة الخامسة والتى تصل نسبتهم ٥٧.٥٪ بأن هذا يتحقق إلى حد ما، إلا أن كلية التربية تحتاج إلى مزيد من الجهود والعمليات الحيوية التى تجعل التميز فى التعليم فعالا على كافة المستويات عن طريق تنمية كفايات التعلم لدى أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على إجراء البحوث التربوية الموجهة فى مجال

التخصص وتنمية مهارات القيادات الأكاديمية فى دعم عمليتى التعليم والتعلم ورعاية المبدعين والمبتكرين الذين هم رأس المال الفكرى وتوفير المناخ التربوى الملائم لدعمهم، فبالرغم من أن التميز فى التعليم هو مدخل أساسى لدعم القدرات التنافسية للكلية والتى تساعدها على البقاء والنمو وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات المستمرة فى عالم سريع التغير.

وأما عن"توكيد رؤية الكلية على تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس" العبارة السادسة جاءت النتيجة بنسبة ٥٢.٥٪ لصالح يتحق إلى حد ما، على الرغم من أن هناك حاجة ماسة لمزيد من تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس فى الكلية وذلك عن طريق توثيق مجالات التعاون المشتركة فى البرامج التعليمية والعلمية والثقافية وتبادل الزيارات العلمية فى التخصصات المختلفة بين الجامعات بعضها البعض وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية والدورات التدريبية المختلفة والنشر فى المجلات العلمية والدوريات المتنوعة وتبادل المطبوعات من الكتب والدوريات والنشرات العلمية والبحثية بين المراكز العلمية المختلفة وتسهيل إجراء بحوث مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس فى الكليات والأقسام العلمية المناظرة.وهذا ما أكدته دراسة إلهام مرسى٢٠٠٩(٨٦)

وعن "وضع الكلية لرؤيتها وفقاً للتغيرات المتوقعة فى المستقبل" العبارة السابعة فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٤٢.٥٪ بإلى حد ما. فالعالم اليوم يتميز بالتغيرات السريعة فى البيئة الخارجية وبالتالى يتحتم على الكلية أن تخطط للمستقبل وأن تضع أهدافها فى ضوء التوجهات المستقبلية المتوقعة ومن ثم ينعكس ذلك على قدرة الكلية على تحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لأولويات التغير فى البيئة الخارجية وتحديد دقيق للموارد المتاحة للكلية وإمكانياتها المؤسسية والفرص المتاحة فى البيئة المحيطة ومن ثم تحقيق موائمة بين المتاح والمراد تحقيقه فى المستقبل وتحديد أفضل للرؤية المستقبلية طويلة الأجل للكلية وتحقيق التكيف مع التغيرات المتوقعة فى بيئة أعمال المنظمة، ويكون هناك رؤية فى الممارسات وتحديد الأولويات المراد إنجازها وفق التغيرات المستقبلية.

وقد جاءت العبارة الثامنة "يتم صناعة القرار فى الكلية بشكل جماعى" والتى تمثل ٦٠٪ بلا يتحقق. أى لا يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صناعة القرارات المتعلقة بكلية التربية، وينعكس ذلك بدوره على المناخ النفسى السائد بينهم ومدى رغبتهم فى تحقيق مستويات إنتاج عالية على المستوى الأكاديمى ومدى دافعيتهم لتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل داخل الكلية ويتعين على الكلية خلق قنوات للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والقيادة الإدارية فى الكلية لأن إشراك أعضاء هيئة التدريس فى وضع الخطط والسياسات والأهداف فى عملية صناعة القرار تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والإسهام بإقتراحاتهم فى كل القضايا التى تهتم أو تمس نشاطاتهم، كما تعمل المشاركة الجماعية على تحسين سبل الاتصال والتواصل بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس مما يسهل على القيادة أداء مهامها بشكل أفضل كما

تساعد فى ترشيد صناعة القرار وتحسين نوعية دافعية أعضاء هيئة التدريس حيث يشعرون أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه.

أما عن "وضع الكلية رسالتها بشكل قابل للتطبيق" العبارة التاسعة فأجاب معظم أفراد العينة والتى تصل نسبتهم ٤٥٪ بإلى حد ما ، وقد يشير ذلك إلى أن الكلية فى حاجة إلى أن تنسجم خططها مع الخطط العامة للجامعة والخطط المستقبلية للمجتمع وأن تضع فى اعتباراتها الموارد البشرية المتاحة ومؤهلاتها ومدى قدرتها على تنفيذ الأهداف الموضوعة أو وضع برامج تنموية تزيد من مهاراتها وقدرتها على تنفيذ الغايات المستقبلية للجامعة وأن تضع فى عين الاعتبار الموارد المادية المتاحة ومدى كفايتها لتنفيذ خطط التطوير الخاصة بالكلية ومدى ملائمة المخرجات ومواصفاتها مع سوق العمل والتوقعات المرسومة بحيث تكون المخرجات قابلة للتطوير والتحسين.

وفيما يتعلق "بسعى الكلية لتحديث رأس مالها الفكرى بصورة مستمرة" العبارة العاشرة فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٥٧.٥٪ بلا ، بالرغم من أن رأس المال الفكرى [والمتمثل فى رسائل الماجستير والدكتوراه التى تمنحها الكلية للباحثين وفى أبحاث أعضاء هيئة التدريس بالكلية] فى ظل ذلك الاقتصاد التنافسى وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقى للمنظمات باعتباره القائد لعملية التغير والابتكار حيث يتم تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية وتحقيق عناصر تفوق على مثيلاتها فى نفس مجال العمل عن طريق استغلال الطاقة الفكرية العقلية للأفراد داخل المنظمة وتدعيم الإمكانات والطاقات البشرية المعرفية التى تمكن من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى مما يكسبها القدرة على التنافس مع غيرها.

- **البعد الثانى** : **التعلم الجماعى**

جدول(٥): بعد التعلم الجماعي بالمنظمة المتعلمة وفقا لنموذج سينج

الممارسة	يتحقق بدرجة عالية		يتحقق إلى حد ما		لا يتحقق	
	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	٪
- تعزز الكلية ثقافة الحوار وابداء الرأى فى مجتمع العمل.	٧	١٧.٥	٢٦	٦٥	٧	١٧.٥
- تشكل الكلية فرق عمل لإنجاز المهام وحل المشكلات.	٥	١٢.٥	٢٥	٦٢.٥	١٠	٢٥
تضع الكلية أنظمة تدعم تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات.	٩	٢٢.٥	١٢	٣٠	١٩	٤٧.٥
تمكن الكلية الأفراد من وضع رؤية جماعية مشتركة داعمة لعملية التعليم والتعلم فى ظل قيادة استراتيجية فاعلة.	١٥	٣٧.٥	١٨	٤٥	٧	١٧.٥
تستحدث الكلية برامج تدريبية تنمى مهارات أعضاء هيئة التدريس للعمل كمجموعة وبناء فرق العمل.	٧	١٧.٥	١٠	٢٥	٢٣	٥٧.٥
تنظر الكلية إلى التعلم فى فريق كمصدر من مصادر التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس بها..	٦	١٥	١٤	٣٥	٢٠	٥٠
تحرص الكلية على إيجاد قنوات اتصال بين الهيكل الإدارى والأكاديمى.	٧	١٧.٥	١٤	٣٥	١٩	٤٧.٥
تتوجه إدارة الكلية نحو اللامركزية فى اتخاذ القرارات عن طريق تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لمستويات أقل	٧	١٧.٥	٢١	٥٢.٥	١٢	٣٠
توفر الكلية قاعدة بيانات حديثة لأعضاء هيئة التدريس.	٧	١٧.٥	٢٠	٥٠	١٣	٣٢.٥

وبسؤال أفراد العينة عن "تعزيز الكلية لثقافة الحوار وإبداء الرأى فى مجتمع العمل" فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٦٥٪، بإلى حد ما ويشير هذا إلى أهمية قيام الكلية بمزيد من التعزيز لثقافة الحوار بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية وتدريبهم على كيفية تبادل الآراء والاستفسارات مما يخلق فرصا من الحوار البناء الذى يقود إلى الابتكار والإبداع.

فرأى الجماعة أفضل من رأى الفرد [العقل الجمعى أفضل من العقل الفردى] فى حل المشكلات وتصحيح الأفكار السلبية وتصويبها مما يخلق مناخا فعالا يقود إلى تطوير الكلية ويرتقى بمستوى التعاون الاجتماعى والنفسى بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض.

بينما أجاب معظم أفراد العينة على العبارة الثانية "تشكل الكلية فرق عمل لإنجاز المهام وحل المشكلات والتى تصل نسبتهم إلى ٦٢.٥٪ ب إلى حد ما ، ويتضح هنا وجود لجان عمل لإنجاز الأعمال داخل كية التربية والتى تقوم بحل بعض مشكلات الكلية سواء مشكلات خاصة بالأداء داخلها أو بالبيئة الخارجية إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التفعيل والتطوير حيث أن تلك اللجان يتم تشكيلها ولكن تقوم بعملها بشكل روتينى وسطحى لا يرتقى إلى الأهداف المنوط بها تلك اللجان، فيجب الحرص على تنوع الخبرات داخل اللجان وتبادل الأدوار مثل حلقات الجودة فالأفراد داخل المنظمة المتعلمة يستطيعون إنجاز المهمات والأعمال بشكل جماعى أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

وفيما يتعلق بالعبارة الثالثة تضع الكلية أنظمة تدعم تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات فقد جاءت نتيجتها بلا يتحقق بنسبة ٤٧.٥٪، وتعد تلك نقطة ضعف فى أداء كلية التربية حيث لا تقوم الكلية بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع العمل البحثى الجماعى على مستوى كلية التربية. حيث يتحول أعضاء هيئة التدريس وفق تلك الأنظمة المعرفية إلى صانعى المعرفة كلا وفق تخصصه الدقيق ثم يقومون بنشر المعارف والمعلومات بين الآخرين داخل المنظمة المتعلمة ويتشاركون بصفة مستمرة فى تطوير مهاراتهم الأكاديمية والمهنية والثقافية فيكسبون الآخرين مهارات ويكتسبوا هم بدورهم مهاراتٍ أخرى مختلفة مما يخلق جوا من التعليم المستمر داخل الكلية ويخلق نظاما مستمرا لتوليد المعارف وتوجيه قدرات واستعدادات الأفراد الكامنة نحو مزيد من التعليم وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة المتعلمة.

وأما عن العبارة الرابعة "تمكين الكلية للأفراد من وضع رؤية جماعية مشتركة داعمة لعملية التعليم والتعلم فى ظل قيادة استراتيجية فاعلة" فقد اجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٤٥٪ بإلى حد ما ويشير هذا إلى ضرورة بذل الكلية لمزيد من الجهود لوضع أفكار داعمة لعمليات وخطط التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم وفق رؤية مشتركة يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بالكلية بالتعاون مع القيادة الإدارية لها، حيث يساعد هذا على أن تسير خطط التطوير الخاصة بالتعلم وفق توجه مشترك مما يساعد على تحقيق الجودة والوفاء بمعاييرها، كما تؤدى إلى إبدال الأفراد لدورهم للنهوض بالعملية التعليمية بالكلية بل ومتطلبات أدوارهم المنوطة منهم مما يسهم فى رفع المستوى

المعرفى للكلية ويساعدها فى تعزيز قدراتها التنافسية فى مجال العمل حيث يتم تخريج خريج بمواصفات قياسية تلائم بيئة العمل المتجددة، وتحقيق مستويات عليا فى التصنيفات العالمية. فالمنظمة المتعلمة هى التى تمتلك القدرة على وضع المعرفة موضع التطبيق فى الأعمال والممارسات.

وبسؤال أفراد العينة عن "استحداث الكلية برامج تدريبية تنمى مهارات أعضاء هيئة التدريس للعمل كمجموعة وبناء فرق عمل" فقد أجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٥٧.٥٪ بلا يتحقق ، ويؤكد هذا ضعف كلية التربية فى وضع برامج تدريبية تساعد على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس التعاونية والعمل الجماعى وهذا يعكس عدم رغبة الكلية فى خلق نوع من التوازن ورابطة قوية بين التعلم ومتطلبات الأداء الفعلى أى ضرورة الترابط بين التعلم والعمليات التشغيلية داخل منظمة العمل والنظر إلى التدريب والتعلم على أنه فرص إيجابية لبناء وتطوير المنظمات المتعلمة ومعالجة التحديات التى توجه المهنة داخل كلية التربية.

وفيما يتعلق"بنظر الكلية إلى التعلم فى فريق كمصدر من مصادر التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها" فقد أجاب نصف أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى بنسبة ٥٠٪ بلا يتحقق، وقد يرجع ذلك إلى أن الكلية لا تشجع العمل الجماعى ولا تستند رؤيتها إلى إيمان حقيقى بأهمية التعلم فى فريق ومشاركة المعرفة، بالرغم من أن الموارد المعرفية وقدرات التعلم التشاركية من الطرق الرئيسة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تملكه من ثورة وأصول للمعرفة وتطبيقات ناجحة لهذه الأصول فى كافة ما تقوم به من أنشطة وإدراكها لقيمة ما تملكه من أصول معرفية أى النظر إلى أعضاء هيئة التدريس وما يملكونه من معارف ومهارات على أنها السبيل نحو التطوير داخل منظمة العمل ومن ثم فإن دعم الكلية لتنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس عنصرا أساسيا من عناصر التحول نحو المنظمة المتعلمة التى تدعم التنمية المهنية المستمرة لأعضائها من خلال وضع أنظمة للحوافز والمكافآت لمن يحصل على مؤهل أعلى وهو على رأس العمل شهادة احترافية فى مجال عمله ووضع حد أدنى من التدريب لكل عضو هيئة تدريس يجب عليه إتمامه.

وفيما يتعلق "بحرص الكلية على إيجاد قنوات اتصال بين الهيكل الإدارى والأكاديمى" فقد أجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل بنسبتهم ٤٧.٥٪ بلا يتحقق ويتضح هنا ضعف التواصل بين الهيكل الإدارى والأكاديمى بالكلية بالرغم من أنها أحد معايير الحكم على كفاءة المؤسسات التعليمية فالتواصل المستمر بين القيادة الإدارية والأفراد داخل منظمة العمل يؤدى إلى تحسين مستوى الأداء وتصبح المنظمة ذات تركيب متماسك وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة الخارجية والطرق المتجددة بها وإفراز مخرجات عالية الجودة نظرا للتنسيق و التواصل المستمر بينهم بالإضافة إلى دعم القدرات الذاتية للمنظمة ومن ثم يجب على كلية التربية دعم الهيكل التنظيمى الذى يتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية حتى تتوافر قنوات اتصال سريعة وتبادل مستمر للتجارب والخبرات فى مجال العمل على كافة الأصعدة بما يحقق سرعة التفاعل بينهم وانسياب وتدفق المعلومات فى كافة الجهات وصولا إلى جميع المرافق داخل الهيكل التنظيمى مما يؤثر على قدرة كلية التربية على إنجاز الأهداف ومعالجة المشكلات وتحقيق التحسين المستمر والداعم فى أدائها.

أما عن "توجه إدارة الكلية نحو اللامركزية فى إتخاذ القرارات عن طريق تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لمستويات أقل" فجاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتهم إلى ٥٢.٥٪ بإلى حد ما على الرغم من أن المنظمات المتعلمة تقوم على نشر الاستراتيجيات من أى مكان فى التنظيم، فلم يعد صياغة السياسات من مهام الإدارة العليا فقط بل وإنما تأتى الاستراتيجيات التى تركز على التعلم والتطوير المستمر للمنظمة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا أى كافة المستويات الإدارية ومن هنا يتم ربط المنظمة أفقيا ورأسيا من خلال العمليات الخاصة بتحديد طرق إنجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة ويتم هنا تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل مما يخفف العبء على المستويات الإدارية الأعلى ويساعد فى سرعة إنجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة وفق رؤية محددة.

وفيما يتعلق "بتوفير الكلية لقاعدة بيانات حديثة لكل أعضاء هيئة التدريس بها" فجاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتهم إلى ٥٠٪ بإلى حد ما ، وقد يشير ذلك إلى أن قاعدة البيانات المتاحة بالرغم من وجودها إلا أنها لا تفى بالغرض منها، حيث أن معظم قواعد البيانات المتاحة ورقية ولا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات فى دعم الوصول السريع للبيانات والذى يساعد فى سرعة إنجاز المهام ودقتها بل ويساعد فى تكوين رؤية تكاملية للوضع الحالى للمنظمة ومن ثم سهولة اتخاذ القرارات ووضع خطط التطوير وفق بيانات مؤكدة متاحة فى أى وقت، بل ولابد من تفعيل أنظمة تربط جميع قواعد البيانات ببعضها للبعض لغرض التكامل وسرعة التنسيق داخل المنظمة.

- **البعد الثالث** : **التفكير النظمى** :

جدول(٦): بعد التفكير النظمى بالمنظمة المتعلمة وفقا لنموذج سينج

الممارسة	يتحقق بدرجة عالية		يتحقق إلى حد ما		لا يتحقق	
	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	٪
تستفيد الكلية من التغذية الراجعة فى تطوير أعمالها.	٦	١٥	٢٠	٥٠	١٤	٣٥
يساعد المناخ السائد فى الكلية على الإبداع المهنى.	٤	١٠	١٢	٣٠	٢٤	٦٠
تتبع الكلية أساليب حديثة لمواكبة المتغيرات المجتمعية المتلاحقة.	٣	٧.٥	١٦	٤٠	٢١	٥٢.٥
يركز العمل بالكلية على الاهتمام بالعمليات دون الاكتفاء بالنتائج النهائية.	٨	٢٠	١٥	٣٧.٥	١٧	٤٢.٥
تهتم الكلية بمناقشة الأفكار المطروحة من قبل أعضائها باستمرار.	٧	١٧.٥	١٤	٣٥	١٩	٤٧.٥
تستفيد الكلية من المشكلات التى تواجه العاملين فى تعزيز عملية التعلم.	٤	١٠	١٧	٤٢.٥	١٩	٤٧.٥
تربط الكلية بين الموارد البشرية والأصول المادية بطريقة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية.	٦	١٥	١٠	٢٥	٢٤	٦٠
تحرص الكلية على التحسين المستمر لكافة عملياتها.	٦	١٥	٢٣	٥٧.٥	١١	٢٧.٥
تتعامل الكلية بمهنية مع المعارف التى تحصل عليها	٤	١٠	١٧	٤٢.٥	١٩	٤٧.٥

وبسؤال أفراد العينة عن "استفادة الكلية من التغذية الراجعة فى تطوير أعمالها" فأجاب نصف أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٥٠٪ بإلى حد ما بالرغم من أن عملية التغذية الراجعة كخطوة هامة وأساسية لتعديل العملية التعليمية فى سبيل المحافظة على وجود المدخلات وتصحيحها أول بأول سواء كانت التغذية الراجعة خارجية والتى تتخذ اتجاهات معاكسة للتغذية الراجعة الداخلية فهى عبارة عن معلومات إضافية أو تكميلية تأتى من مصادر خارج كلية التربية وبالتالى تكون مستقلة وحيادية أما التغذية الراجعة الداخلية فهى معلومات تأتى من المصادر الداخلية بالكلية حول مختلف أوجه العمليات التى تتم بداخلها ومن ثم يتم تحديد خطط التطوير الخاصة بالكلية وتحسين الأداء وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة واستثمار التغذية الراجعة فى تصحيح نواحى الضعف.

وفيما يتعلق "بمساعدة المناخ التنظيمى السائد فى الكلية على الإبداع المهنى" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٦٠٪ بلا يتحقق وهذه تعتبر نقطة ضعف حيث لا تهيئ كلية التربية مناخا مناسبا ومحفزا لعمليات الإبداع المهنى بالرغم من كونه مؤشرا هاما من مؤشرات الجودة فالعمل الإبداعى فى الميدان التربوى يتطلب إيجاد أنماط جديدة من الإدارة التنظيمية والتى تخفف من الضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس و التى توفر مناخ تنظيمى مدعم للحرية الأكاديمية ومشجع على الإبداع والابتكار وينمى لديهم الرغبة الجادة فى البحث عن المعرفة حيث يؤثر هذا المناخ على الأداء العام لأعضاء هيئة التدريس ودرجة رضاهم عن العمل داخل الكلية.

أما عن "اتباع الكلية لأساليب حديثة لمواكبة المتغيرات المجتمعية المتلاحقة" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٥٢.٥٪ بلا يتحقق الأمر الذى يؤكد أن كلية التربية لا تعطى اهتماما كبيرا للمتغيرات المجتمعية المتنوعة، وليست مجالا للدراسة أو المتابعة المباشرة بالرغم من تأثيرها على أداء المنظمة ومدى ملائمة نواتج التعلم الخاصة بها ونوعية خريجيها لسوق العمل كما تؤثر على قدرتها التسويقية لخدماتها الجامعية وعلى مسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع التى تتواجد به، فالمتغيرات المجتمعية تؤدى إلى تغيير حتمى فى مسار المنظمة فنجاح كلية التربية يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على إيجاد درجة عالية من التوائم بين أنشطتها الداخلية ومجالات العمل الخاصة بها وبين تلك المتغيرات الخارجة عن نطاقها والتى تمثل تأثير مباشر على الفرص المتاحة للكلية والتهديدات التى تواجه الكلية وتشمل تلك المتغيرات المجتمعية المتغيرات فى مجال الاقتصاد والسياسة والمتغيرات الفنية والاجتماعية والحضارية.

وفيما يتعلق "بتركيز العمل بالكلية على الاهتمام بالعمليات دون الاكتفاء بالنتائج النهائية" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٤٢.٥٪ بلا ،وهذا يشير إلى أن الكلية تهتم بالنتائج الفعلية المتوصل إليها بغض النظر عن الإجراءات والممارسات التى أدت إلى تلك النتائج من كونها صحيحة أم خاطئة وتعتبر هنا النتائج هدفا فى حد ذاته، وهذا لا يتفق مع خصائص المنظمة المتعلمة التى تتخذ توجها جديدا فى الأداء يركز على العمليات التى

يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة للوصول إلى النتائج بحيث لا يصبح الأداء المؤسسى شكليا لا يعبر عن حاجات الأفراد بداخله وتصبح الجودة فى الأداء عملية شكلية لا تؤثر فى الأهداف المرجوة منها وتصبح عمليات التقويم هامة فى التأكد من مدى تحقق الأهداف والاتساق مع معايير الأداء المقبولة وفق الظروف الخاصة بالمؤسسة ورسالتها التربوية، فالاكتفاء بالنتائج النهائية يكون عائقا أمام وضع خطط لتحسين الأداء والتطوير حيث إذا كانت النتائج النهائية غير مرضية فلابد من النظر إلى المدخلات والعمليات كخطوات أساسية يمكن مراجعتها لتحسين النتائج وهنا يتم مراجعة سير بيئة العمل داخل المؤسسة وتقييم شامل لمستوى الأداء الحالى وتحليل المعوقات ونقاط القوة والضعف وحصر التهديدات والفرص المتاحة.

أما عن "اهتمام الكلية بمناقشة الأفكار المطروحة من قبل أعضائها باستمرار" فقد جاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتها إلى ٤٧.٥٪ بلا يتحقق ويشير هذا إلى عدم دعم القيادة الإدارية بالكلية للأفكار التى يطرحها الأعضاء بالكلية ، كما أن إدارة الكلية تسير فى اتجاه واحد فى حل مشكلاتها دون إعطاء الفرص للأفراد داخل المؤسسة فى وضع حلول ابتكارية وغير تقليدية لمشكلات العمل بداخلها. مما يؤثر على إيجاد روح التعاون والحصول على دعم الأعضاء داخل الكلية لعمليات التطوير بداخلها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة وتعزيز الترابط الفكرى بين أعضاء الكلية جميعا وخلق نوع من الوحدة بينهم.

وفيما يتعلق باستفادة الكلية من المشكلات التى تواجه العاملين فى تعزيز عملية التعلم" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٤٧.٥٪ بلا يتحقق ،الأمر الذى يؤكد عدم اهتمام الكلية بضغوط العمل والمشكلات التى يمر بها أعضاء هيئة التدريس على أنها فرص إيجابية للتطوير وتحسين الأداء حيث يمكن تحقيق أقصى استفادة من المشكلات التى يتم مواجهتها كخبرات متبادلة حتى لا يتم الوقوع فيها مستقبلا بل البناء على نتائجها لدعم وتعزيز عمليات التطوير الكلية وذلك من خلال توفير برامج ترفع من قدرات أعضاء هيئة التدريس سواء المهنية أو الأكاديمية وتشكل محورا رئيسيا فى عمله وتدريبه على أفضل وسائل الأداء والتجارب العالمية فى مجال عمله.

أما عن "ربط الكلية بين الموارد البشرية والأصول المادية بطريقة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية" فقد جاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتها إلى ٦٠٪ بلا، وبالرغم من أن منظمة التعلم تركز على نوعية جديدة من الموارد البشرية التى تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية فى الأداء حيث أن الموارد البشرية هى إحدى المقومات الأساسية لنجاح كلية التربية فى تحقيق أهدافها التنظيمية وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية. ويتم هنا تخطيط احتياجات المنظمة من القوة العاملة كما ونوعا. فالمنظمات تنافس من خلال إدارة الموارد البشرية بداخلها بطريقة فعالة ومنظمة، فتستطيع كلية التربية تحقيق الميزة التنافسية عندما تمتلك موارد بشرية ذات قيمة استراتيجية خاصة من ذوى القدرات المهنية والفنية المميزة وبذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم وجعلهم يستمرون فى المنظمة كعناصر للتميز بداخلها والحفاظ على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفنى المستمر.

وفيما يتعلق "بحرص الكلية على التحسين المستمر لكافة عملياتها" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٥٧.٥٪ بيتحقق إلى حد ما ويشير هذا إلى أن كلية التربية تحتاج إلى مزيد من التحسين المستمر لكافة العمليات التى تتم بداخلها لضمان تحقيق أفضل النتائج وذلك من خلال خلق قنوات اتصال مباشر بين القيادة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس بالكلية حيث يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات بشكل مستمر وتتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو العمليات أو المخرجات وتبدأ عمليات التحسين المستمر بكلية التربية بالتخطيط لتحسين العمليات وفق احتياجات المجتمع الخارجى والتعرف على احتياجاته ومتطلباته الأساسية من المنظمة ثم الوصول بمستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية من خلال تحديد واقتناص الفرص المتاحة ووضع تصور للعمليات المستقبلية المتوقعة من أداء المنظمة.

أما عن "تعامل الكلية بمهنية مع المعلومات التى تحصل عليها" فقد جاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتها ٤٧.٥٪ بلا ويشير هذا إلى أن القيادة الإدارية بكلية التربية لا تتخذ القرارات المهنية فى ضوء المعلومات المتاحة التى تحصل عليها من مختلف المصادر سواء الخارجية أو الداخلية وتؤكد على عدم اعتمادها على إدارة المعرفة فى اتخاذ القرارات من خلال التنقيح المستمر للمعارف التى يمتلكونها سواء تلك المتعلقة بالعمل أو البيئة المحيطة واستغلالها فى توليد معارف جديدة والتنبؤ بما يحتاج إليه نظام العمل وذلك من خلال المعلومات والمتغيرات المعروفة والمحددة سابقا إعداد قواعد للبيانات توفر سبل الوصول المناسبة.

- **البعد الرابع** : **النماذج الذهنية** :

جدول(٧): بعد النماذج الذهنية بالمنظمة المتعلمة وفقا لنموذج سينج

الممارسة	يتحقق بدرجة عالية		يتحقق إلى حد ما		لا يتحقق	
	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	٪
تنظر الكلية إلى الأكاديميين كخبراء فى مجال تخصصهم.	١٤	٣٥	٢٠	٥٠	٦	١٥
يوجد استعداد لدى أعضاء هيئة التدريس لتغيير نماذجهم الذهنية فى ضوء ما يستجد من معلومات.	٨	٢٠	٢١	٥٢.٥	١١	٢٧.٥
تهتم الكلية بنشر ثقافة الجودة بين اعضائها	١٣	٣٢.٥	٢٣	٥٧.٥	٤	١٠
تهتم الكلية بإيجاد نظام لقياس الفجوة بين الأداء الحالى والأداء المتوقع لتحديد فجوات الأداء.	٦	١٥	٢٠	٥٠	١٤	٣٥
تنظر الكلية إلى فجوات الأداء على أنها فرص إيجابية لتطوير مجالات العمل بها.	٧	١٧.٥	٢٠	٥٠	١٣	٣٢.٥
تنظر الكلية إلى الاجتماعات الدورية لأعضائها كآلية لزيادة فاعلية العمل	٨	٢٠	١٨	٤٥	١٤	٣٥
تدعم الكلية المناقشات الفكرية الموجهة كآلية للتنمية المهنية المستمرة.	٤	١٠	٢٠	٥٠	١٦	٤٠
تضع الكلية بدائل استراتيجية لتجنب المواقف الطارئة	٨	٢٠	١٠	٢٥	٢٢	٥٥
تهتم الكلية بوضع نظم فاعلة للمكافآت تقوم على معايير الكفاءة.	٤	١٠	١٥	٣٧.٥	٢١	٥٢.٥

وفيما يتعلق "بنظر الكلية إلى الأكاديميين كخبراء فى مجال تخصصهم" فقد فأجاب نصف أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٥٠٪ بإلى حد ما ويتضح هنا أن كلية التربية تنظر إلى أعضاء هيئة التدريس كخبراء فى مجال تخصصاتهم العلمية بالدرجة الكافية وقد يرجع ذلك إلى عدم وعى القيادة بالكيفية التى يمكن من خلالها الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس فى معالجة المشكلات التى تعانى منها الكلية، وبالتالى لا تقدم الدعم الكافى لهم لرفع إنتاجيتهم العلمية من خلال عقد المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة سواء على المستوى المحلى أو الدولى حيث تهدف تلك المؤتمرات إلى إثراء المعرفة الإنسانية فى مجال التخصص وتزويدهم بالمعلومات والمستجدات فى مجال التخصص وذلك من خلال توفير فرص تبادل الزيارات والمعارف والخبراء بين الأقسام الأكاديمية وتوفير بيئة أكاديمية مناسبة تتيح لأعضاء هيئة التدريس فرص التعبيرعن أفكارهم وآرائهم العلمية ومناقشتها بهدف تحسين الأداء التعليمى والإرتقاء به.

أما عن وجود استعداد لدى أعضاء هيئة التدريس لتغيير نماذجهم الذهنية فى ضوء ما يستجد من معلومات" فقد جاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتها ٥٢.٥٪ إلى حد ما ويشير هذا إلى أن لدى أعضاء هيئة التدريس قدر من المرونة للتعامل مع المستجدات والتغيرات السريعة ولديهم الرغبة فى تغيير أنماط واستراتيجيات التفكير الخاصة بهم وفق ما يستجد من معلومات ومعارف لكشف مواطن الضعف الخاصة به وبالبيئة الخارجية لتحقيق أهداف المنظمة التى يعملون بها، وذلك بتشجيع تبنى طرق تفكير وأساليب ذهنية قابلة للتطوير والتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين، استجابة لما يستجد من ظروف بدلا من التمسك بالأفكار الشخصية ووجهات النظر الذاتية التى تؤثر على متطلبات الأدوار المطلوبة منهم بالكلية وعلى كيفية أدائهم الكلى لصالح العمل الذين يتواجدون به ومن ثم يسعون إلى تطوير قدراتهم وتحسينها من أجل تحقيق الصالح العام للمنظمة.

وفيما يتعلق "باهتمام الكلية بنشر ثقافة الجودة بين أعضائها" فقد جاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتها ٥٧.٥٪ ب إلى حد ما وقد يرجع ذلك إلى أن الجودة تشغل حيزا فى جوانب العمل بالكلية والتى أصبحت تحديا يواجه مؤسسات التعليم العالى كافة ولكن ليست بالدرجة المطلوبة وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود درجة كافية من الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير من قبل إدارة الكلية وسوء استغلال فرص التدريب المتاحة لرفع كفاءة العاملين بالكلية ووجود ضعف فى مستوى وعى أعضاء هيئة التدريس حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة لاعتماد الكلية وعدم وجود رؤية واضحة ومحددة حول الهدف من تطبيقها.

أما عن "اهتمام الكلية بإيجاد نظام لقياس الفجوة بين الأداء الحالى والأداء المتوقع لتحديد فجوات الأداء" فقد فأجاب نصف أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٥٠٪ بإلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى أن الكلية لا تسن أى إجراءات ليكون هناك تكامل بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن أى عدم وجود نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لمراجعة ما أنجزوه بالاعتماد على وضعهم الوظيفى ومعايير عملهم وقادر على إنتاج مؤشرات تدل على

اتجاهات التطور فى المستقبل، التى يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة ومن ثم تسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقا وهو ضرورى لاكتشاف الأخطاء وفجوات الأداء بغرض تحسينها حيث يقوم بتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة فبدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفاعلية وقد يرجع ذلك إلى الاعتماد فى اتخاذ القرارات من جانب الإدارة على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثقة للمنظمة وعدم وعيهم بالغاية الحقيقية من القياس والاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيقها.

وتتفق نتائج العبارة الخامسة "تنظر الكلية إلى فجوات الأداء على أنها فرص إيجابية للتطوير" والتى جاءت بلا يتحقق بنسبة ٥٠٪ مع نتائج العبارة الرابعة حيث أنه طالما أن الكلية لا تهتم بإيجاد نظام لقياس فجوات الأداء فإنه يترتب على ذلك عدم وعيها بأهمية رصد فجوات الأداء كفرص للتطوير والتغيير وتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة وقيام أعضاء هيئة التدريس لمهامهم المطلوبة منهم وفق معايير محددة.

وفيما يتعلق بنظر الكلية إلى الاجتماعات الدورية لأعضائها كآلية لزيادة فاعلية العمل" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٤٥٪ بيتحقق إلى حد ما، فبالرغم من أن الاجتماعات المستمرة وسيلة هامة يطلع من خلالها أعضاء هيئة التدريس على ما يستجد من قرارات وتعليمات لها علاقة بسير العمل، كما أنها تشجع فرص الحوار البناء لكل الأعضاء أثناء الاجتماعات ومناقشة أفكارهم ومتطلباتهم لتطوير الأداء الإدارى العام للكلية، ولكن تحتاج إلى مزيد من التفعيل والاستمرارية حتى يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم مكون أساسى من مكونات العمل بالكلية وعنصر داعم وفاعل فى عمليات التطوير وهنا يشعرون بمسئولياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة والسعى للحصول على اتفاق عام حول ما يجبٍ فعلِهِ. فبمجرد مشاركتهم فى صناعة القرارات وحل المشكلات يعطى إحساساً عاماً بالإنتماء للكلية والرغبة فى بذل مزيد من الجهود فى عمليات التحسين لأنهم يصنعون مستقبل الكلية بأنفسهم.

أما عن "دعم الكلية للمناقشات الفكرية الموجهه كآلية للتنمية المهنية المستمرة" فقد جاءت نصف الاستجابات والتى تصل نسبتها إلى ٥٠٪ ب إلى حد ما ،وهذا يشير إلى أن الكلية تعزز إلى حد ما ٍمجموعة من الممارسات التى من شأنها أن تطور أعضاء هيئة التدريس مهنيا من خلال المحادثات والمناقشات الفكرية والمعرفية التى تركز على حاجات أعضاء هيئة التدريس وفق أدوارهم المهنية المتوقعة منهم، ويكون ذلك من خلال عقد دورات تدريبية مستمرة تستهدف تجديد الأداء المهنى ورفع جودته فى مجالات التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع بالإضافة إلى الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية باستخدام أساليب متنوعة للتكيف مع متغيرات العصر والمستجدات فى مجال العمل بالإضافة إلى ورش العمل والندوات المتبادلة مع الجامعات الأخرى للاستفادة من المزيد من الخبرات، وعقد المؤتمرات التى تعد فرص فعالة وإيجابية لتلاقى الخبرات والأفكار والأداء بشكل جماعى واكتساب المزيد من المعلومات والخبرات والمهارات فى مجال التخصص، وقد يرجع هذا الاهتمام المتواضع من إدارة الكلية

إلى الرغبة فى تحقيق جودة نوعية فى التعليم العالى ووعيها بالتغير الذى طرأ على متطلبات الموقف التعليمى من حيث وسائل نقل المعرفة وأدوار أعضاء هيئة التدريس التى تحولت من الأدوار التقليدية إلى أدوار أكثر إبداعية فى العملية التعليمية.

وفيما يتعلق "بوضع الكلية لبدائل استراتيجية لتجنب المواقف الطارئة" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٥٥٪ بلا، وقد يرجع هذا إلى عدم استخدام التخطيط الاستراتيجى كمدخل هام لوضع مجموعة من البدائل والخيارات الاستراتيجية لحل المشكلات والذى يأخذ فى اعتباره المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة كما أنه يساعد على تحديد الرؤية الكلية للمنظمة والأهداف التى تسعى لتحقيقها، ويزيد من وعى الأعضاء بالمتغيرات الحادثة والتهديدات والفرص المحيطة وجوانب القوة والضعف فى كل مجال من مجالات العمل بالمنظمة وقد يرجع هذا إلى عدم وعى إدارة الكلية والقيادة الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجى ودوره فى بناء العمل المؤسسى وفق أهداف محددة مسبقا.

أما عن"اهتمام الكلية بوضع نظم فعالة للمكافآت تقوم على معايير الكفاءة" فقد جاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتها إلى ٥٢.٥٪ بلا وقد يرجع هذا إلى عدم اهتمام الكلية بوضع حوافز معنوية ومادية لمن يحققون مستويات عالية من الكفاءة فى مجال من مجالات التميز سواء الأكاديمى والمهنى ويترتب على هذا تدنى فى مستوى الأداء العام ونقص الدافعية نحو الابتكار والتجديد فإذا كانت الكلية لا تدعم القدرات الإبداعية لأعضائها فهذا يعد إهدارا لرأس المال البشرى بالمنظمة.

- **البعد الخامس** : **التمكن الشخصى** :

جدول (٨): بعد التمكن الشخصى بالمنظمة المتعلمة وفقا لنموذج سينج

الممارسة	يتحقق بدرجة عالية		يتحقق إلى حد ما		لا يتحقق	
	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	%
يستخدم أعضاء هيئة التدريس بالكلية تكنولوجيا المعلومات بفاعلية.	٨	٢٠	٣٠	٧٥	٢	٥
يواكب أعضاء هيئة التدريس التطورات الحديثة فى مجال التعليم والتعلم.	٩	٢٢.٥	٣١	٧٧.٥	–	صفر
يقوم أعضاء هيئة التدريس بتطوير معارفهم من خلال التدريب المستمر.	٩	٢٢.٥	٢٥	٦٢.٥	٦	١٥
يربط عضو هيئة التدريس محتوى التعلم بقضايا المجتمع الخارجي.	١١	٢٧.٥	٢٢	٥٥	٧	١٧.٥
يشترك عضو هيئة التدريس بالكلية فى تحديد الخطط المستقبلية لها.	٧	١٧.٥	٢٣	٥٧.٥	١٠	٢٥
تتعدد مجالات الأنشطة التى يشارك فيها عضو هيئة التدريس بالكلية.	١٤	٣٥	٢١	٥٢.٥	٥	١٢.٥
يعتمد أعضاء هيئة التدريس على مصادر المعرفة المتنوعة لتنظيم الأعمال.	١٠	٢٥	٢٥	٦٢.٥	٥	١٢.٥
يهتم أعضاء هيئة التدريس بالتعلم الذاتى باعتباره مصدرا من مصادر التنمية المهنية المستدامة.	١٧	٤٢.٥	٢١	٥٢.٥	٢	٥
يمتلك أعضاء هيئة التدريس بالكلية مهارات التقويم الذاتي.	١٠	٢٥	٢٤	٦٠	٦	١٥

وبسؤال أفراد العينة عن"استخدام أعضاء هيئة التدريس بالكلية تكنولوجيا المعلومات بفاعلية "فأجاب أغلبهم والتى تصل نسبتهم إلى ٧٥٪ بـ إلى حد ما ، وتشير تلك النتيجة إلى أن استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا المعلومات محدود بالمقارنة بالدور الذى يمكن أن تقوم به فى تطوير العملية التعليمية والارتقاء بها إذا ما تم توظيفها بفاعلية على كافة مستويات العمل بالكلية لتحقيق الأهداف المرجوة التى تسعى المنظومة إلى تحقيقها وبالتالى لابد من رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بالكلية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة فى تطوير التعليم والبحث العلمى من خلال تقديم التدريب اللازم لهم لرفع معدل الاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية والمحتوى الرقمى وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يقتصر استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات على الإنترنت للحصول على المعلومات والمعارف الكثيفة التى يستخدمها فى إنجاز المهام البحثية الخاصة بهم وكذلك إلى عدم الوعى بأهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها فى إنجاز العمل بشكل يسير مثل إجراء الامتحانات الكترونيا والتصحيح الإلكترونى للورقة الامتحانية.

أما عن "مواكبة أعضاء هيئة التدريس التطورات الحديثة فى مجال التعليم والتعلم" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٧٧.٥٪ ب إلى حد ما ،ويتضح هنا أن الكلية فى حاجة إلى بذل المزيد من الجهود فى ذلك المجال من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس على ما يستجد من مصادر للتعلم ومواكبة التطورات من خلال استخدام التقنيات الحديثة فى التدريس فمعظم أعضاء هيئة التدريس يكتفون بالطرق التقيلدية فى الشرح وليس لديهم الدافعية الكافية لتطوير أدائهم التدريسى من خلال استخدام العروض التقديمية أو تحديث محتوى المقرر بشكل دورى ليواكب التطورات الحادثة فى مجال التخصص من خلال النشر الإلكترونى للمقرر والتحديث المستمر لمواصفات المقرر التعليمى وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود أساليب الحفز المناسبة التى تزيد من دافعية عضو هيئة الدريس للتطور والنمو فى مجال عمله الأكاديمى والمهنى، وأيضا عدم الحرية فى تطبيق المعايير الأكاديمية التى تضبط أداء عضو هيئة التدريس للكلية ومدى مطابقة مستويات الأداء الخاصة به بمستويات الجودة المطلوبة منه .

وجاءت نتيجة العبارة الثالثة "يقوم أعضاء هيئة التدريس بتطوير معارفهم من خلال التدريب المستمر" بيتحقق إلى حد ما بنسبة ٦٢.٥٪ أى أن الممارسات التدريسية التى يقوم بها عضو هيئة التدريس لتطوير معارفه غيركافية حيث تتقادم المعلومات والمعارف التى يمتلكها بعد فترة من الزمن ومن ثم يقل عطاؤه وتزادد الفجوة المعرفية بين ما يعرفه وبين الجديد فى مجال تخصصه.

وفيما يتعلق "بربط عضو هيئة التدريس محتوى التعلم بقضايا المجتمع الخارجى، فقد جاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتها إلى ٥٥٪ ب إلى حد

ما، وتشير النتيجة إلى عدم جدية أعضاء هيئة التدريس فى الربط بين ما يدرسه الطالب فى الجامعة والمشكلات التى يعانى منها المجتمع المحيط بالكلية حيث لا تعمل بمعزل عن المجتمع الخارجى فمن وظائفها الأساسية خدمة المجتمع وقد يرجع ذلك إلى تغليب أعضاء هيئة التدريس لوظيفة التدريس على باقى وظائف الكلية مما يخل بعملها الرئيسى وتكون مصنعا للشهادات، كما أن تقيم الأداء الجامعى يتم من خلال قياس الكفاءة والفاعلية التعليمية وفى حين تتعلق الكفاءة بقدرة الكلية على ضبط وتطوير العمليات التى تتم بداخلها فإن الفاعلية تتعلق بنوع المخرجات التى تؤثر على العالم الخارجى ومدى إدراكها لطبيعة العمليات والأنشطة الداخلية التى تحدد أداءها فى ضوء البيئة المحيطة وكذلك قدرتها على توجيهها حسب المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها ومن ثم يعتبر محتوى التعليم مؤشر هام على مدى قدرة الكلية على تزويد الخريجين بالمهارات والمعارف والخبرات التى تمكنهم من أداء مهامهم التدريسية فى المؤسسات التعليمية بكفاءة.

وأما عن "اشتراك عضو هيئة التدريس بالكلية فى تحديد الخطط المستقبلية لها" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى٥٧.٥٪ ب إلى حد ما ويشير هذا إلى وجود ضعف فى مستويات مشاركة عضو هيئة التدريس فى صنع الرؤية العامة والمستقبلية للكلية وإلى وجود نوع من الانفصال بين القيادة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس وضعف قنوات التواصل بينهم. ومن ثم فهناك حاجة ملحة إلى توسيع قاعدة المشاركة بحيث لا تقتصر على اللجان والمجالس الجامعية والتى فى أغلب الأحيان تكون مشاركة سطحية وليست فاعلة فى اتخاذ قرارات هامة تمس خطط التطوير والتحسين الخاصة بالكلية وقد يرجع ذلك إلى عدم وعى أعضاء هيئة التدريس بمتطلباتهم الوظيفية حيث يرون أن دورهم يقتصر على إلقاء المحاضرات وإعداد الكتاب الجامعى كما أن نمط القيادة قد لا يتيح فرصا حقيقية للاستفادة من رؤى وأفكار أعضاء هيئة التدريس فى تحديد أهداف الكلية.

وفيما يتعلق "بتعدد مجالات الأنشطة التى يشارك فيها عضو هيئة التدريس بالكلية" فقد جاءت أغلب الاستجابات والتى تصل نسبتها إلى" ٥٢.٥٪" بإلى حد ما حيث لا تتاح فرص مناسبة لمشاركة عضو هيئة التدريس فى جميع مجالات العمل بالكلية وإن وجدت فرص فهى لا تتاح للأكفاء الذين لديهم الرغبة والدافعية والخبرات اللازمة لعمليات التطوير ولكن تتم عملية الاختيار بطريقة روتينية ولا تحقق الهدف المرجو منها. فهناك ضعف فى مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى المجالات الثقافية والاجتماعية والأنشطة الطلابية.

وأما عن "اعتماد أعضاء هيئة التدريس على مصادر المعرفة المتنوعة لتنظيم الأعمال" فقد فأجاب أغلب أفراد العينة والتى تصل نسبتهم إلى ٦٢.٥٪ بإلى حد ما ،وقد يرجع ذلك إلى اعتماد أعضاء هيئة التدريس على الطرق التقليدية فى إنجاز المهام الخاصة بهم نتيجة لعدم وجود نظام رقمى الكترونى يضم البيانات

والمعلومات اللازمة عن جميع جوانب العمل بالكلية. بل يتم استخدام الأوراق حتى الآن فى إنجاز الأعمال الإدارية ولا يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسيلة هامة لتوفير البيانات بطريقة سريعة كما يمكن من خلالها إيجاد العلاقات واستنتاج المعلومات مما يوفر الوقت والجهد اللازم.

وفيما يتعلق "باهتمام أعضاء هيئة التدريس بالتعلم الذاتى باعتباره مصدراً هاماً من مصادر التنمية المهنية المستدامة" فقد جاءت معظم الاستجابات والتى تصل نسبتها ٥٢.٥٪ ب إلى حد ما ، ويتضح هنا أن عضو هيئة التدريس بحاجة إلى رفع مستوى كفاءته وأن يكتسب المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل من خلال مجموعة من السياسات والبرامج لمواكبة المستجدات فى مجال نظريات التعليم والتعلم والعمل على تطبيقها لتحقيق الفاعلية التعليمية، ولابد من أن تصبح رغبة عضو هيئة التدريس فى تنمية ذاته مهنيا نابعة من داخله وقد يرجع ذلك إلى اقتصار عضو هيئة التدريس فى عمليات التعلم الذاتى على إجراء البحوث الخاصة للترقية وحينما تدع الحاجة إلى ذلك دون وجود بواعث داخلية لتحقيق التفوق والتميز فى مجال التخصص والرغبة فى الإضافة لوعاء العلم وبناء صرح من المعارف الأكاديمية التى تخدم التخصص العلمى.

أما عن "امتلاك أعضاء هيئة التدريس بالكلية لمهارات التقويم الذاتى" فقد جاءت أغلب الاجابات والتى تصل نسبتها إلى ٦٠٪ بيتحقق إلى حد ما، وهذا يشير إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى دعم ممارستهم فى مجال التقويم الذاتى ونشاطهم التدريسى والبحثى حيث تعطى عملية التقويم تغذية راجعة لأدائهم ومن ثم تحديد نقاط ضعفهم وقوتهم ووضع مسارات لتحسين وتطوير ممارستهم المهنية والأكاديمية فى المستقبل بما يؤهلهم لأداء عملهم بالصورة الملائمة وتحديد احتياجاتهم التدريبية وفق مصفوفة الأهداف التى تضعها الكلية.

- **نتائج الدراسة الميدانية**:

لقد كشفت الدراسة فى إطارها الميدانى عن مجموعة من النتائج عن واقع كلية التربية جامعة بنها فى ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة، وهى على النحو التالى:

- ضعف وجود قنوات اتصال مباشرة بين كلية التربية والمجتمع الخارجى المحيط بها.
- ضعف وجود رؤية شمولية للعمل الجامعى بالكلية بما يؤثر عن إنجاز الأهداف الخاصة بالكلية.
- محدودية مشاركة من أعضاء هيئة التدريس فى وضع الرؤية العامة للكلية بحيث يمكن للجميع العمل وفق إطار محدد مسبقا من جهتهم.
- قصور الرؤية الخاصة بكلية التربية فى تحقيق التميز فى التعليم على كافة المستويات لدعم القدرات التنافسية لها.

- قصور الكلية فى وضع رؤيتها وفقاً للتغيرات المتوقعة فى المستقبل ولا تحدد خططا مستقبلية وفق أولويات التغير الحادث فى البيئة الخارجية.
- لا يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صناعة القرارات المتعلقة بكلية التربية بصورة كافية مما ينعكس على المناخ النفسى السائد بينهم.
- تحتاج كلية التربية إلى مزيد من الواقعية فى تحديد الرسالة والأهداف الخاصة بها بحيث تتوافق مع التوجه العام للجامعة والمجتمع.
- لا تركز كلية التربية بصورة كافية على رأس المال الفكرى باعتباره مدخل حقيقى لتحقيق التطوير بها والوصول إلى مستويات عالية من الجودة.
- قصور كلية التربية فى التركيز على تعزيز ثقافة الحوار بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية وخلق فرصا للحوار البناء.
- محدودية وجود فرق عمل بالكلية لإنجاز المهام والأعمال وحل المشكلات المختلفة.
- قصور كلية التربية فى وضع أنظمة فعالة لتقاسم المعرفة وتبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس لخلق نظام مستمر من توليد المعارف وتوجيه قدراتهم المختلفة فى ضوء عمليات التطوير.
- ضعف الجهود التى تبذلها الكلية فى وضع أفكار داعمة لعمليات التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم وفق رؤية مشتركة ومتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادة الإدارية نظرة متدنية.
- قصور نظرة كلية التربية إلى برامج التدريس على أنها فرص إيجابية للربط بين التعلم ومتطلبات الأداء الفعلى داخل الكلية.
- قصور الكلية فى تشجيع العمل الفرقى والجماعى باعتباره من مصادر التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف قنوات اتصال بين الهيكل الإدارى والأكاديمى مما يؤثر على إنجاز المهام ومعالجة نقاط الضعف.
- تحتاج كلية التربية إلى مزيد من تفويض الصلاحيات الإدارية للمستويات الأقل فى جوانب العمل الإدارى لتسهيل العمل بداخلها.
- لا تفى قاعدة البيانات المتاحة لأعضاء هيئة التدريس بالغرض منها مما يؤثر على سرعة إنجاز المهام حيث لا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية.
- قصور جهود كلية التربية فى الاستفادة من عملية التغذية الراجعة الداخلية والخارجية كخطوة أساسية لعمليات التقويم والتطوير.
- محدودية الأساليب التى تتبعها كلية التربية فى مواكبة المتغيرات المجتمعية المتلاحقة ومدى ملائمة نواتج التعلم الخاصة بها بمتطلبات المجتمع منها ولا تركز على العمليات التى يقوم بها الأفراد للوصول إلى النتائج.
- ضعف استفادة كلية التربية من المشكلات التى يمر بها أعضاء هيئة التدريس باعتبارها نقاط قوة يمكن الاستفادة منها فى تطوير وتحسين الأداء.

- محدودية ربط كلية التربية بين الموارد البشرية التى تمتلكها والأصول المادية بطريقة فعالية حتى تنجح فى تحقيق أهدافها التنظيمية.
- تحتاج كلية التربية إلى مزيد من التحسين المستمر لكافة العمليات التى تتم بداخلها لضمان تحقيق أفضل للنتائج.
- لا تتخذ القيادات الإدارية بكلية التربية قراراتها وفقاً للمعلومات المتاحة التى تحصل عليها من مختلف المصادر سواء الخارجية أو الداخلية.
- يوجد لدى أعضاء هيئة التدريس قدر من المرونة للتعامل مع المستجدات المستمرة من خلال تغيير استراتيجيات التفكير الخاصة بهم.
- تشغل الجودة حيزاً من جوانب العمل داخل الكلية ولكن ليس بالدرجة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- محدودية وجود نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لمراجعة إنجازاتهم المهنية والأكاديمية فى ضوء متطلبات الوظيفة.
- قصور كلية التربية فى وضع نظام لقياس فجوات الأداء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس يتم الاستفادة منها فى التطوير.
- تعزز كلية التربية إلى حد ما المناقشات الفكرية والمعرفية باعتبارها وسيلة للتنمية المهنية المستمرة.
- محدودية استخدام كلية التربية لبدائل استراتيجية لحل المشكلات الطارئة التى تواجهها.
- تضع الكلية نظم محدودة لمكافآت وفق معايير الكفاءة فى الأداء والتمييز به.
- قصور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية فى توظيف تكنولوجيا المعلومات بفاعلية بالرغم من أهميتها فى عمليات التطوير.
- يواكب أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية إلى حد ما التطورات الحديثة فى مجال التعليم والتعلم ولا توجد معايير أكاديمية لضبط أداء عضو هيئة التدريس وفق التطورات المعرفية.
- عدم جدية أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية فى الربط بين ما يدرسه الطالب فى الجامعة والمشكلات التى يعانى منها المجتمع المحيط.
- ضعف مستويات مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى وضع الرؤية العامة والمستقبلية للكلية وهناك حاجة ملحة لتوسيع قاعدة المشاركة بحيث تكون فاعلة وإيجابية.
- محدودة الفرص المتاحة لمشاركة عضو هيئة التدريس فى جميع مجالات العمل بالكلية وإن وجدت الفرص فهى لا تتاح لمن لديهم الكفاءة والقدارة.
- يعتمد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية على الطرق التقليدية فى إنجاز المهام الخاصة بهم.
- تحتاج كلية التربية إلى وضع مجموعة من السياسات والبرامج المواكبة للمستجدات فى مجال نظريات التعليم والتعلم.
- يحتاج أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية إلى دعم ممارساتهم فى مجال التقويم الذاتى لأدائه وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة به.

- **ثالثا:استراتيجية مقترحة لتطوير كلية التربية جامعة بنها فى ضوء نموذج سينج للمنظمة المتعلمة** :

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة، يمكن وضع استرايتجية مقترحة لتطوير هذا الواقع وتحويل كلية التربية جامعة بنها إلى منظمة متعلمة، ويتم ذلك على النحو التالى :

- **الهدف من الاستراتيجية** :

وضع تصور مستقبلى وآليات لتحويل كلية التربية جامعة بنها إلى منظمة متعلمة فى ضوء التطبيق الفعلى الواقعى والعملى لضوابط المنظمة المتعلمة التى وضعها بيتر سينج، بالإضافة إلى تحديد متطلبات هذا التطبيق.

- **منطلقات الاستراتيجية ومرتكزاتها** :

تنطلق الاستراتيجية المقترحة لتطوير كلية التربية جامعة بنها من عدد من الأمور هى:

- النمو المتزايد فى إعداد الملتحقين بتلك المؤسسات وبما يفوق طاقتها الاستيعابية مما أدى إلى انخفاض جودة المخرجات، ومردود ذلك على المواءمة مع سوق العمل وتحقيق متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة، فضلا عن الافتقاد إلى ثقافة التقييم الذاتى وغياب التقييم الفعال، كل ذلك وغيره يمثل تحديات تواجه التعليم الجامعى بصفة عامة وكلية التربية بصفة خاصة.
- النتائج التى خرجت بها الدراسة الحالية أظهرت تدنى درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة فى كلية التربية جامعة بنها، مع إحساس أعضاءها وقياداتها بأهمية هذه الضوابط، الأمر الذى يحتم الإسراع فى عملية تطبيق هذه الضوابط للتحول إلى منظمة متعلمة.
- التحول العالمى وتزايد الاهتمام بثقافة التغير والإبداع لتحقيق الجودة والاعتماد التى تقود الجامعات إلى ميزة تنافسية مع مثيلاتها المحلية والعالمية.
- أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجى فى ظل الانفجار المعرفى من أجل استثمار طاقات الجامعات المادية والبشرية لقيادتها نحو التحول إلى جامعات متعلمة.
- التقدم المذهل فى مجال تقنيات الاتصال والمعلومات مما أظهر الحاجة الماسة إلى نوعية جديدة من المؤسسات التعليمية تواكب وتتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الحديثة، تلك هى المنظمات المتعلمة التى تضطلع لهذه المهمة الحيوية وتركز عليها، كما صاحب هذا التقدم ظهور العديد من الفلسفات والمداخل الإدارية منها التعليم التنظيمى والمنظمة المتعلمة، ولما كان التعليم التنظيمى يعد بمثابة برنامج لتوليد الأفكار والأساليب الابتكارية وخلق الولاء للعاملين بالمؤسسة التعليمية وبما يعود بالنفع عليها، فالأخذ بهذه المداخل يؤدى إلى تحسين مستوى الأداء و جعل كلية التربية مرنة الأداء وذات تركيب متماسك وتتصف بقابليتها للتكيف مع البيئة المحيطة.

- **محاور الاستراتيجية المقترحة** :

تعتمد الاستراتيجية المقترحة لتحويل كلية التربية جامعة بنها إلى منظمة متعلمة على الضوابط الخمسة لبيتر سينج، وهى على النحو التالى :

- **النماذج الذهنية** :

ويتم تفعيلها من خلال تدريب العاملين فى الكلية على :

- بناء الافتراضات.
- وضع نماذج ذهنية افتراضية.
- كيفية الوصول إلى الاستنتاجات فى ضوء الافتراضات المطروحة.
- تنفيذ هذه النماذج الذهنية وتفعيلها.

- **التمكن الشخصى** :

يتم تفعيل التمكن الشخصى ودعمه عند العاملين فى الكلية من خلال :

- مهارات تطوير الذات.
- مهارات البحث والاستقصاء.
- مهارات التعليم من الأخطاء.
- وضع الأهداف الشخصية وأساليب تحقيقها.

- **الرؤية المشتركة** :

يتم تفعيل الرؤية المشتركة للعاملين فى الكلية من خلال تدريبهم على :

- أساليب بناء الرؤى الناجحة.
- بناء الرؤية الشخصية.
- بناء الرؤية المشتركة.
- بناء الاستراتيجيات.
- أساليب تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

- **التعلم الجماعى** :

يتم تفعيل تعلم الفريق داخل الكلية من خلال تدريب العاملين على :

- اتخاذ القرارات الجماعية.
- أساليب التفاعل الاجتماعى.
- الطرق المثالية لبناء فرق العمل.
- أساليب التعاون البناء فى تنفيذ الأعمال.

- **التفكير النظمى** :

يتم تفعيل التفكير النظمى عند العاملين فى الكلية من خلال تدريبهم على :

- مهارات التفكير الفردى.
- مهارات التفكير النظمى.
- أساليب بناء التفكير النظمى.
- استخدام التفكير النظمى فى حل المشكلات.

- **متطلبات التطبيق لمحاور الاستراتيجية المقترحة** :

ولتحقيق وتفعيل هذه المحاور والأبعاد السابقة هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها تتمثل هذه المتطلبات فيما يلى :

- تهيئة البيئة للتغير من خلال تبنى مفاهيم إدارية حديثة، بما يضمن نجاح مشروع التحول والذى يعتمد فى أساسه على مفهوم التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة وهما من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة. حيث تتم هذه التهيئة من خلال الدورات التدريبية واللقاءات والندوات الدورية والوسائط الإعلامية والتى تتمثل فى المنشورات التعريفية والإعلانات الإلكترونية والورقية، واستخدام الصحف الورقية، وذلك للتعريف بالمشروع وأهدافه وآليات تحقيقه، والنتائج المتوقعة منه.
- تشكيل فريق عمل يعنى بتدريب العاملين على مفاهيم وأساليب التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة، والإجابة على تساؤلاتهم وإيجاد الحلول لمشكلاتهم.
- الاهتمام بالتفكير الإستراتيجى وما يتبعه من تخطيط استراتيجى واعتبارهما منهج تفكير لجميع العاملين فى الكلية وجزء من أنشطة العمل اليومى، حيث يتضمن التفكير الاستراتيجى العديد من الخيارات من خلال انفتاح الأفق للتفكير المؤسسى لعدد من البدائل والقرارات التى تحدد أفضل ما يلائم المؤسسة (الكلية) ومواردها وبيئتها.
- تشكيل حلقات الجودة (٨٧) فى الكلية، باعتبارها أحد الأنماط الإدارية التى تسعى لتحقيق الجودة الإدارية العالية فى مؤسسات التعليم الجامعى من خلال فكرة الإدارة بالمشاركة كما أنها تتميز بالعمل التطوعى وإمكانية الاتصال المباشر مع رؤساء العمل وتيح فرصة اكتساب المهارات التحليلية للمشاكل، ومهارات حل المشاكل المهارات القيادية، ومهارات ديناميكيات الجماعة، ومهارات العرض الجماعى.
- تنمية وعى وإدراك القيادات بأهمية الحاجةٍ لتبنى مفهوم التعلم التنظيمى لتتحول الكلية إلى منظمة متعلمة، فضلا عن تطوير وتحسين إمكانيات الكلية ذات الصلة بالتعلم التنظيمى ورفع مستويات التدريب الإدارى المستمر، ومن ثم إعادة صياغة رؤية الكلية، لإبراز اهتمامها بأن تصبح منظمة متعلمة.
- هناك بعض الأساليب والمداخل الإدارية مثل الإدارة بالأهداف، الإدارة الاستراتيجية محاسبة التكلفة على أساس النشاط، وستة سيجما، وبطاقة الأداء المتوازن يمكن دمجهم لتكوين نظام إدارى شامل للجامعات والكليات يحقق لها الفعالية الإدارية والأكاديمية.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (٨٨) فى الكلية، الأمر الذى يحقق لها مجموعة من الفوائد والمميزات منها : تسهيل عملية تطبيق الاستراتيجية المؤسسية وتحقيق الرؤية والرسالة الجامعية فى إطار من العلاقات والاتصال بين جميع العاملين فى الكلية، والعمل الجماعى فى ظل مناخٍ جامعى يشجع الابتكار ويحفز على العمل مقابل المكافآت والحوافز، فضلا عن اهتمام بطاقة الأداء المتوازن بتحسين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية واستثمار القدرات البشرية والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف الاستراتيجيةٍ مع تقليل النفقات الجامعية وتقليل التزاماتها المالية، وبما يحقق أيضا عائدا على الاستثمار وزيادة نسبة

مدخراتها، وفى نفس الوقت تلبى احتياجات ومتطلبات عملائها، وتراعى المتغيرات المحيطة ببيئة العمل الجامعى، وتدير مؤسساتها الجامعية من جوانبها الاستراتيجية المختلفة المالية، المعرفية، عملياتها، ومواردها البشرية.

- تطبيق أسلوب ستة سيجما (٨٩) فى إدارة كلية التربية، خاصة وأن أسلوب ستة سيجما يهدف إلى بناء فريق عمل متطور وقادر على التعاون والعمل الجماعى على مستوى الكلية وتحويل ثقافة العمل داخل الكلية من سياسة رد الفعل إلى المبادأة، ورفع معنويات العاملين، زيادة الوعى بالعديد من وسائل وتقنيات حل المشكلات، مما يؤدى إلى شعور العاملين بالرضا أثناء تأدية عملهم،كماتسهم فى اتخاذ قرارات إدارية فعالة، نظرا لاعتمادها بشكل أساسى على البيانات والحقائق ويترتب على ذلك تقليل النفقات الخاصة باتخاذ قرارات خاطئة لحل المشكلات، الأمر الذى يؤدى إلى تقديم خدمات تعليمية ذات جودة وكفاءة للمستفيدين ويتم ذلك فى إطار من العمل الجماعى بين أعضاء الكلية والعمل نحو هدف واحد هو تحقيق ميزة تنافسية للكلية مقارنة بالكليات الأخرى، ورفع كفاءة العمليات الإدارية بالكلية من تخطيط وتنظيم، وإشراف ورقابة، وتقويم من خلال الاهتمام بوضع أهداف محددة للأداء يمكن قياسها والتعرف على كيفية أدائها بصورة أفضل، وبحث مواطن القوة والضعف فيها.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس فى الكلية على التأمل فى أدائهم وأداء الآخرين حتى يكتشفوا مواطن القوة والضعف ويعملوا على تعزيزها أو التغلب عليها.
- توفير إطار قيمى للثقافة التنظيمية، يعزز ثقافة التعلم ويمكن من توسيع المعرفة والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ومن أهم تلك القيم تدعيم العلاقات بين العاملين، والثقة المتبادلة، الاتصالات الشخصية ،الشفافية، تحمل المسئولية والمخاطرة، التشجيع على الحوار البناء، خدمة العملاء، التعاون والمشاركة، حيث يلزم أن يكون هذه القيم واضحة وتمثل الخطوة الأولى للمنظمة الساعية إلى التطور والتلاؤم مع متطلبات العمل والعملاء، وعليه يصبح التعلم بمثابة العامل الأساسى للنجاح وتزداد إمكانية تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة.
- توفير بيئة مساندة وداعمة للتعلم : وتعنى القدرة على الحصول على المعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها، والعمل على استخدامها فى التعامل مع الفرص والتحديات التى تواجهه العاملين بالكلية، ومراجعة وضع الكلية، وتشجيع الأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة بالاستعانة بمجموعة من العوامل الميسرة لعمليات التعلم وهى : قيادة فعالة تعتنق فلسفة إشراك الأعضاء فى الأداء، وميسرات تتعلق بتصحيح هيكلى لتعزيز التعلم، وميسرات خاصة بالعلاقات التبادلية، فضلا عن الميسرات الفردية التى تعزز الحوار وتبيان وجهات النظر المختلفة وتقييم نظم الحوافز وإيجاد ما يدعم التغذية الرجعية.

- وجود رؤية مشتركة تستند على التعلم والتأمل والتفاعل بين أفراد المنظمة لتحدد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، ويعتمد ذلك على بناء المعنى المشترك الذى يعد بمثابة حس جماعى يشكل أهمية حقيقية فى المنظمة، حيث ينبثق هذا المعنى فى المنظمة المتعلمة من خلال اقتراح أعضاء الفريق أثناء العمل وكذلك الاجتماعات بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى لبناء الرؤية المشتركة، ووضع الخطط التى يمكنهم تنفيذها معاً، من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة (استراتيجية بناء الرؤية المشتركة).
- تكريس جهود الأفراد فيما يعملون دون النظر فى الغايات غير المتعلقة مباشرة بالعمل وتقديم أنموذج القدوة من خلال السلوك الشخصى للقائد الذى يمتلك الحس الجيد والمصداقية فى التأثير على الآخرين وكذلك تشجيع الأفراد على اهتماماتهم الشخصية من خلال برامج التنمية الذاتية إلى أقصى طاقاتهم الكامنة سوف تؤدى إلى توفير أفراد يستمتعون بالتعلم وبالحياة ويكون لديهم استعداد أفضل للتكيف مع التغيرات المستقبلية على المستوى الشخصى والتنظيمى (استراتيجية تطوير التمكن الشخصى).
- الاهتمام بمهارة الاستفسار الذى يترتب عليه إجراء المحادثات وتقاسم الرؤى وتطوير المعرفة حول افتراضات الفرد والآخرين، وكذلك مهارة التأمل وتظهر قيمة هاتين المهارتين فى بناء المنظمات المتعلمة خاصة بين القادة والأفراد الذين أتقنوا المستوى الأساسى من مهارات التأمل والاستفسار والذين يمكنهم التحدث بشفافية أكبر والتصريح بافتراضاتهم والدخول فى محادثات عميقة لها تأثير إيجابى على تجنب الصراع ودعم العلاقات الإنسانية (استراتيجية التعامل مع النماذج الذهنية).
- دعم تعلم الفريق ويكون ذلك عن طريق توليد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقدة وحل المشكلات بأسلوب جماعى، إسناد المهام الجديدة، وتطوير أنشطة تعلم الفرق وممارستها (استراتيجية دعم التعلم الجماعى).
- تحديد وتوضيح أكثر الطرق والنماذج فعالية فى إحداث التغير المطلوب وفهم وإدراك العلاقات التى تربط بين التصرفات المختلفة، وبالتالى اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل، ولن تستطيع أى منظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة ما لم يدرك أعضاؤها أهمية التفكير النظمى (استراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظمى).
- تشجيع الإيجابيات : للانطلاق نحو تحقيق التغيرات التى تؤدى إلى بناء المنظمة المتعلمة يلزم استخدام كافة الوسائل المساهمة فى أحداث تغيير فى اتجاهات وسلوكيات الأفراد بالمنظمة ليتعلموا التفكير الإيجابى، إن خلق ثقافة التفكير الإيجابى يتطلب تمسك الأفراد بعمل الأشياء الإيجابية، وهذا يعنى التركيز على نقاط القوة وتعلم كيفية معالجة أوجه القصور، إذ أنه من السهل ترسخ عادة تهيئة الآخرين على ما قاموا به من أعمال بدلا من تأنيبهم على أخطائهم لأن هذا يساعد فى بناء الثقة التى تزيد من قدراتهم لإنجاز المهام بشكل جيد إذ أن معظم الأفراد يفضلون سماع التقديرات الإيجابية قبل أن يتوفر لديهم القدرة على الاستجابة بشكل بناء لتعليق سلبى واحد.

فالتحدى الحقيقى فى تشجيع الإيجابيات يتمثل فى تقليل الأجواء السلبية المؤثرة على سير العمل، وهذا يعتمد على العمل الجاد للحصول على التغذية الراجعة التى تؤدى إلى كسب مزيد من الثقة والاحترام وإعادة صياغة السلوك وتدريب الفرق على إعادة صياغة اتجاهات أكثر فاعلية وإتاحة المزيد من الوقت للتأمل وممارسة الأنشطة الاجتماعية التى يمكن استخدامها فى تعزيز الاتجاهات الإيجابية.

- مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر معرفية للآخرين : حيث ينظر أفراد المنظمة كل منهم للآخر على أنه مصدر للمعرفة تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة، وهى خطوة مهمة ينمى فيها كثير من الأفراد قدراتهم على اكتشاف المهارات والقدرات والمواهب لدى زملائهم فى العمل. فملاحظة المهارات والقدرات والمواهب الكامنة لدى الآخرين تعد مهارة ذات قيمة عالية داخل العمل يجب على الأفراد أن يمارسوها، فالمنظمة المتعلمة تقدر قيمة التنوع والاختلاف، وتدعم سياسة الأخذ والعطاء للصفات الفريدة لدى الأفراد وتشجيع التفكير والتعلم الجماعى، الأمر الذى يتطلب منهم أعمق لكل عضو فى المنظمة المتعلمة تجاه الآخرين وتقديره واحترامه والثقة فى إمكاناته وقدرته على العطاء.
- تطبيق ما يسمى بالتخطيط الحركى (٩٠) : حيث تعمل المنظمة المتعلمة على تحويل الخطط الذهنية إلى نماذج حركية، فالنموذج الحركى يمكن تمثيل كل العلاقات ما بين الأفراد والأنظمة واللوائح، وما بين الوظائف والمسئوليات المختلفة، كما يمكن اكتشاف التغيرات الممكنة فى العمليات والهياكل والنظم التى تشكل المنظمة، كما يساعد فى تحديد الخطوات التى تحتاجها المنظمة لتتحول إلى منظمة متعلمة. إن التخطيط الحركى طريقة مؤثرة لتقويم ومراجعة المفاهيم والعمليات الجديدة، فاستخدامه بشكل ناجح يساعد على توفير الوقت فى عمليات التخطيط الاستراتيجى وتطوير الهيكل الذى يمكن بواسطته بناء فرق عمل قادرة على الإبداع والتطوير.
- إنشاء مجتمعات الممارسة المشتركة : حيث تمثل شكلاً جديداً من أشكال تقاسم المعرفةِ وفى بعض الحالات يمكن أن تساهم فى إنشائها، أنها تمثل مفهوم جديدا فى مجال العمل تسمح لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التى تواجههم فى العمل.

- **المراجـــع** :
- **أولاً: المراجع العربية**:

- اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون: عائد الاستثمار فى رأس المال البشرى قياس القيمة الاقتصادية لاداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر،٢٠٠٤، ص ٧١.
- أحمد غنيمى مهناوى :ٍدراسة تحليلية لأهم الاتجاهات الحديثة فى الإصلاح التربوى "المدرسة المتعلمة نموذجا" مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٤، العدد ٩٦، الجزء الثانى، أكتوبر ٢٠١٣.

- أسامة ماهر حسين : تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية (الجامعات الخاصة – دراسة حالة)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٣، العدد ٩١، يوليو ٢٠٠٢.
- إلهام محمود مرسى : دور الاتصال العلمى فى الإنتاجية العملية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠٠٩.
- أمل الشامان : تطبيق سيجما ستة فى المجال التربوى، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مجلد ١٨، عدد ١، ٢٠٠٥، ص ص ٨٩- ١٣٦.
- إميل فهمى حنا شنوده : مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية فى الإرشاد الأكاديمى "دراسة حالة"، المؤتمر العلمى السنوى الثامن عشر التعليم فى الوطن العربى، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، فى الفترة من ٦- ٧ فبراير ٢٠١٠، دار الفكر العربى، القاهرة، المجلد الأول، ص ٢٦٨.
- إنجى طلعت نصيف : التعلم التنظيمى كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (٢٦)، ع ١٠٣، ج (١)، يوليو ٢٠١٥، ص ص ٣٧٧- ٣٧٨.
- إيمان سعود أبو خضير: التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة إتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمات ، الرياض، دار المؤيد، ٢٠٠٧،ص ١٠٢.
- براء عبد الكريم محمد : إدارة الإبداع فى المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٢، ص٢.
- بسام محمد أبو حشيش وزكى رمزى مرتجى: مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين بها ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد١٩، العدد٢، يونيو ٢٠١١، ص ٣٩٨.
- جابر محمود طلبه: التجديد التربوى من أجل جامعة المستقبل، سلسلة آفاق الخطاب التربوى(قضايا وبحوث فى اصول التربية ٣٠)، مكتبة الإيمان للنشر والتوزيع ، المنصورة،١٩٩٩،ص ٦٧.
- حسين بشير محمود : دور كليات التربية فى إصلاح التعليم فى مصر الواقع – التحديات الطموح، مؤتمر دور كليات التربية فى إصلاح التعليم، كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ١٢- ١٣ نوفمبر ٢٠٠٥، ص ٦٣.
- حمادى عبلة : المنظمة المتعلمة "دراسة حالة مؤسسة ENAP – SIDET بسور الغزلان، جامعة ألكن محند أولحاج – البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتيسير، رسالة ماجستير، ٢٠١٣، ص ص ٧٥- ٧٧.
- حمدى عبد الحافظ محمد : التخطيط لجامعة الكترونية بمصر على ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، ٢٠٠٧، ص ص ٥٤- ٥٥.
- خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف : إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، جامعة مؤتة الآن، المجلد الأول، العدد (١)، ٢٠٠٨، ص ص ١٦- ٢١.

- دعاء محمود عبد الفتاح جوهر : تصور مقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ص ٨- ٩.

- رشدى أحمد طعيمة : الأبعاد الأخلاقية فى الإصلاح الجامعى "كليات التربية نموذجاً"، مؤتمر دور كليات التربية فى إصلاح التعليم، مرجع سابق، ص ١٨٧ : ١٨٩.

- رضا إبراهيم السيد سالم : إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعى، دراسة حالة على كلية التربية ببنها، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها ،٢٠٠٩، ص ١٧٢.

- رؤوف عزمى توفيق : الفجوة الرقمية فى المنظمة التعليمية المصرية فى إطار مفهوم مجتمع المعرفة، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٠، ص ١٣.

- سحر حسنى أحمد : الإدارة الاستراتيجية كمدخل لاصلاح التعليم الجامعى المصرى، دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣.

- سحر محمد أبو راضى : دور الجامعات الإقليمية فى تلبية احتياجات المرأة الريفية فى ضوء أهداف التنمية المستدامة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠٠٦م.

- سرمد غانم صالح وميسون عبد الله أحمد : تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة "دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات فى محافظة نينوى، كلية الإدارة ولاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، ٢٠٠٧، ص ٢٨.

- سعود بن ذياب الذياب : مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية، التقنية بالخرج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٤، ص ص ٣٩- ٤٠.

- سعود بن عبد الجبار بن هويدى : الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة "تصور مقترح" دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى "رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٣٤هـ، ص ص ١٧- ١٨.

- سلامة عبد العظيم حسين : ستة سيجما مدخل جديد لتحسين جودة المؤسسات، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١.

- سماح زكريا محمد : تطور مستقبلى لتطوير دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة لخدمة المجتمع، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠٠٦.

- سناء أحمد كمال : العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفى لأستاذ الجامعة : دراسة ميدانية على كليات التربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ١٧٨.

- سيف الإسلام مطر : دور كليات التربية فى صنع القرارات التربوية، مؤتمر دور كليات التربية فى إصلاح التعليم، مرجع سابق، ص ٦٠٩.

- شريف عبد المعطى العربى وأحمد حسن الفشلان : تطوير الأداء فى مؤسسات التعليم العالى فى ضوء مدخل التعلم التنظيمى وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالى، المجلد الثانى، العدد ٣٠، ٢٠٠٩، ص ٩٥.

- صالح أحمد أمين عبابنة : المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة : الواقع والتطلعات، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٧، ص ٥.
- صفاء أحمد شحات : تطوير أداء كليات التربية جامعة عين شمس فى مجال المشاركة المجتمعية فى ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد" منظور استراتيجى"، مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد ١٤، العدد ٥٢، يوليو ٢٠٠٨، ص ١٧٣.
- صلاح عبد القادر أحمد : دور عمليات إدارة المعرفة فى بناء المنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادى والثلاثون، ٢٠١٢، ص ١٧٨.
- عادل هادى البغدادى وهاشم فوزى العبادى: التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن،٢٠١٠،ص ٩٧.
- عامر الكبيسى: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعى الحديث، الأسكندرية،٢٠٠٤،ص ١٤٠.
- عبد الخالق حسن سعيد الزهرانى : تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوى على مدارس المستقبل فى ضوء مدخل إدارة المعرفة والتعلم التنظيمى، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٢، ص ٨٧.
- عبد الرحمن توفيق : الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٧.
- عبد العزيز أحمد داود : استراتيجية مقترحة للاعتماد الأكاديمى بالجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول، مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد ١٤، العدد ٥٢، يوليو ٢٠٠٨، ص ص ٥٧- ٥٨.
- عبد الله وليد المدلل : تطبيق إدارة المعرفة فى المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٢، ص ٢١.
- عبد الله وليد المدلل : تطبيق إدارة المعرفة فى المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢، ص ٤٠.
- على حسون وآخرون : أثر المنظمة المتعلمة فى تحقيق الميزة التنافسية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٢، ٢٠١٢، ص ٤.
- على محمد جبران : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمى من وجهة نظر المعلمين فى الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية"، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير ٢٠١١، ص ٤٣٤.
- عيشوش خيرة وعلاوى نصيرة : دور المنظمات المتعلمة فى تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولى حول : رأس المال الفكرى فى منطلقات الأعمال العربية فى الاقتصاديات الحديثة، ١٣- ١٤ ديسمبر ٢٠١٢، جامعة الشلف.
- فاضل جميل طاهر : تأثير أبعاد التعلم المنظمى فى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين فى وزارة التخطيط العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ١٢٧.
- فاضل جميل طاهر : مرجع سابق، ص ص ١٢٩- ١٣٠.

- فاطمة أحمد ذكى : متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فى الجامعة المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها ، ٢٠١٣.
- فاطمة أحمد زكى : متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فى الجامعة المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق.
- فيصل بن مساعد السويهدى : تطبيق حلقات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى ومعلمى المدارس الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جا معة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.
- كامل محمود الحواجرة : مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمى، بحث مقدم إلى المؤتمر السابع بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات، الفرص، الآفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فى الفترة من ٣- ٥/١١/٢٠٠٩، ص٧.
- محمد عبد الرازق إبراهيم ، وأحمد نصحى أنيس : تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعى فىضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربى الدولى الثانى لضمان جودة التعليم العالى، ٤- ٥ شهر ٤ ٢٠١٢، الجامعة الخليجية، ص ص ٨٧٦ ، ٨٩٨.
- محمد على نصر : دور كليات التربية فى تحقيق الجودة الشاملة فى التعليم فى مصر، مؤتمر دور كليات التربية فى إصلاح التعليم، مرجع سابق، ص ص ٢٦ : ٣٠.
- محمد مفضى الكساسبة وآخرون : دور إدارة المواد البشرية فى المنظمة المتعلمة، دراسة حالة على مجموعات شركات طلال أبو غزالة فى الأردن، المجلة الأردينة فى إدارة الأعمال، المجلد ٢٦، العدد ، ٢٠١٠، ص ١٧.
- محمد مفضى الكساسبة وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، المجلد ٥،العدد ١، الأردن ٢٠٠٩،ص ٢.
- محمود عبد الفتاح إبراهيم، أسامة سعيد عبد الصادق : مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة فاعلية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالى، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جا معة المنصورة، العدد ١، المجلد ٣٠، ٢٠٠٦، ص ص ٤٦١- ٥٣٧.
- مسيرة محمد صباح : واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية فى قطاع غزة،رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الأزهر،غزة،٢٠١١ ، ص ٢٣.
- مها عبد الله السيد : التخطيط لمدرسة المستقبل فى ضوء تحديات مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التربية، ٢٠١٤، ص ٤٧.
- مهنى غنايم : البحث التربوى فى خدمة المجتمع العربى، مؤتمر دور كليات التربية فى إصلاح التعليم، مرجع سابق، ص ٤٩٣.
- نادية حسن السيد وعفاف محمد توفيق : تفعيل دور التعليم الجامعى فى تأسيس مجتمع المعرفة "رؤية مستقبلية" بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث للمركز العربى للتعليم والتنمية تحت عنوان توظيف المعلوماتية فى ثقافة الأجيال الجامعية "رؤة واستراتيجيات تربوية، فى الفترة من (٥- ٧) فبراير ٢٠٠٨، ص ص ٥٤٦- ٥٤٧.

- نسرين عبد الحكيم: الاصلاح المتمركز على المدرسة فى ضوء معايير الجودة الشاملة دراسة مقارنة لنماذج عالمية، رسالة دكتوراة، كلية التربية ، جامعة بنها،٢٠١٠،ص ٦٤.
- نسمة عبد الرسول عبد البر : تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر باستخدام أسلوب ستة سيجما، رسالة ماجستير كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٢.
- هدى صقر : المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإدارى إلى التميز فى إدارة الأداء الإدارى للدولة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوى العام الرابع فى الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات فى الوطن العربى، دمشق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ١٣٤.
- هناء محمد محمدى : دور الجامعة فى تنمية الوعى بحرية التعبير عن الرأى لدى طلابها دراسة ميدانية على طلاب جامعة الزقازيق فرع بنها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠٠٨.

• **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Addleson, M. : What is Learning Organization" , 1998, http://pos.gmu.edu/home/perspective.ns. PP 5-6.
- Al - Otaibi, S., : The Learning Orgranization – Development of a conceptual model and an Instrument for assessment is Saudi Arabia, Unpublished DBA, University of Hull, U, 2000.
- Constnace R. James. Designing Learning organizations organizational Dynamics. Vol 48, No (1). Elsevier Science in , 2003, PP 45-50 available on line at www. Science direct. Com.
- David Gravin : Building a learning organization, Harvared Busines Review, Jules, 1993, P80.
- Dinae Osterhaus Neefe : Comparing Leveles of organizational Learning maturity of colleges and universities Participating in Traditional and Non – Traditional (Academic quality improvement project Accreditation Processes, Master degree, PP 14-15.–
- Gray W. Piercy, The Dimension of the learning organization as performance indicators in the church, Dissertation Submitted in partial fulfillment on the Requirements for the doctor degree of philosophy, Walden university, 2007, PP 20-22.
- I kahara. R. T, Organizational learning and competence development, The learning organization, VOl7, No.4, PP 206-220.
- Jackson S. E and Schuler, R. S: Turning Knowledge into business advantage, financial times, special section, Part 14, Mastering management, 15 January 2001.
- Jerry W. Gilley & Ann may conic , Beyond the learning organization (creating culture of continuous groth and development, harpers lines publisher, new York, 20000, P.17.

- Juha Kettunen : The Strategic Evatuation of academic Libraries, Journal of Library hight Tech, Vol 25, No3, 2007, P.409.
- Michael J. Marquardt : Organization : Achieving Strategic advantage through commitment to learning 3rd edition, USA, Nicholas Barley publishing, 2011, PP 22-30.
- Moilanen, R. : Diagnostic tool for learning organizations. The Learning Organization, 2001, 8 (1), 6-20.
- Muhammad Ehsan Malik and others, Determination of learning organization in higher education, Institute of Pakistan : A Core national study, Inter national journal of innovation, management and technology, vol 3, no2, April 2012, PP 117-118.
- Peter Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization, New York, Double day, 1999, P.8.
- Redding J., : Hardwiring the learning Organization, Training & Development Augst, 2007. PP 62-66.
- Reece, P. D.: Universities as learning Organizations, How can Australian Universities become learning organization, PhD Thesies, Murdoch University Perth Western Australia, 2004.
- Rualleon- Soriano, et al., : Hethodoogy For Sustainability Stratgic Planning and management, Journal of industrial management 8 data system, vol 110, No2, 2010, P. 257.
- Senge, P, : The fifth Discipline – The Art and Practice of the learning organization, New York : Doubleday Marsick & Watkins, 2006, 199.
- Senge, p.m.et,al : The Fifth Discipline:Field Book:Strategies and Tools for Buidling a Learning Ogranization, New York, Doubleday Dell publishing group inc, 1994.
- Silins and Mulford : School as learning organization : the case of system, teachers and student learning, Journal of Educational Administrating, Vol 40, PP 425-446.
- Victoria J. Marsick & Karen G. Watkins : Facilitating Learning organizations : mating Learning count. Book Field Vit : grower, 1999, PP 9-26.

****